

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Sähköinen liiketoiminta ja markkinointi

2011

Kalle Glans ja Klaus Sjöholm

VERKKOKAUPAN KEHITYSPROJEKTIN JOHTAMINEN PK-YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

– Case: Kone-Glans Oy:n verkkokaupan kehitys-
projekti



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kalle Glans ja Klaus Sjöholm

VERKKOKAUPAN KEHITYSPROJEKTIN JOHTAMINEN PK-YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kone-Glans Oy:lle, joka tarvitsi verkkokauppaansa kehittämistoimia. Verkkokaupan kehittämistä tehtiin yrityksen sisäisenä kehitysprojektina, jonka tavoitteena oli modernisoida verkkokaupan käyttöliittymä ja uudistaa sen hallintajärjestelmiä. Projektin tavoitteena oli lisäksi verkkokaupan avulla automatisoida yrityksen liiketoimintaprosesseja sekä integroida yrityksen muita tietojärjestelmiä osaksi verkkokauppaa. Näiden kehitystojien avulla yritys pyrki tehostamaan liiketoimintaansa ja kilpailukykyään. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena Kone-Glans Oy:lle luotiin uudistunut verkkokauppakokonaisuus.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään projektinhallintaa ja verkkokauppatoimintaa yleisesti. Toiminnallisessa osassa esitellään toimeksiantajana oleva Kone-Glans Oy ja kuvataan verkkokaupan kehitysprojektin etenemistä ja projektin osia.

Kehitysprojektin jälkeen Kone-Glans Oy:n verkkokaupan ilmettä ja käyttöliittymää on parannettu sekä verkkokaupan hallintaan on lisätty monia uusia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi tilastointi- ja jälkimarkkinointityökaluja. Verkkokauppaan on integroituna mm. tilauksiin, lähetyksiin ja varastohallintaan liittyviä järjestelmiä. Osa tilausten käsittelyyn ja lähettämiseen liittyvistä liiketoimintaprosesseista on automatisoitu, mikä tehostaa yrityksen liiketoimintaa. Projektin aikana tuli esille muutostarpeita, jotka otettiin huomioon toteutuksessa. Kehitysprojektissa asetettuihin tavoitteisiin päästiin.

ASIASANAT:

Projektinhallinta, verkkokauppa, kehitysprojekti, verkkoliiketoiminta

Kalle Glans and Klaus Sjöholm

MANAGING ONLINE STORE DEVELOPMENT PROJECT FROM SME PERSPECTIVE

This thesis was done as an assignment for Kone-Glans Oy as the company needed to develop its online store. The purpose and objective of this functional thesis was to manage this development work. The actual work was done as a development project. The goal of the project was to bring the store's user interface up-to-date, improve certain features on the control-panel, improve marketing related to the online store as well as automate business processes and integrate the company's other information systems into the online store. With this development project the commissioner sought to improve their overall business and competitiveness. The end-result of this thesis and of the development project was the renewed online store.

In the theoretical section, project management and e-commerce are discussed in general. The functional section presents the client, Kone-Glans Oy, and describes the project, its components, progress as well as the outcome of the project and the online store.

After the development project, the look and the user interface of the online store are improved, there is a diverse set of new functions in the control panel, for example statistical and post-marketing tools. The online store is integrated with order, shipment and inventory management systems. Some of the business processes itself related to order processing have been completely automated, thereby enhancing the company's business. When the project was already in progress, there appeared some readjusting needs, which were quickly adapted to the project. The objectives of the project were achieved according to plans.

KEYWORDS:

Project management, online store, web store, development project, e-commerce

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PROJEKTIHALLINTA	8
2.1 Projektin määritelmä	8
2.2 Verkkokaupan kehittämiseen soveltuvat projektityypit	9
2.3 Projektin vaiheet	12
2.4 Projektityöskentelyyn soveltuvat organisaatiomallit	16
2.5 Projektitiimi	19
2.6 Projektinhallinnan prosessimalleja	20
2.7 Projektin riskienhallinta	26
2.8 Verkkokaupaprojektin erityispiirteitä	28
2.9 Yhteenveto ja projektinhallinnan teorian soveltaminen	29
3 VERKKOKAUPPA	33
3.1 Verkkokaupan määritelmä	33
3.2 Asiakaspalvelu ja jälkimarkkinointi verkossa	35
3.3 Ostaminen verkossa	36
3.4 Verkkokaupan markkinointikeinot	39
3.4.1 Bannerimainonta	41
3.4.2 Hakukonemarkkinointi	43
3.4.3 Sähköpostimarkkinointi	47
3.4.4 Sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa	50
3.5 Lainsäädäntö ja sopimusasiat verkkoliiketoiminnassa	52
3.6 Yhteenveto ja pohdinta	57
4 CASE: KONE-GLANS OY:N VERKKOKAUPAN KEHITYSPROJEKTI	60
4.1 Kone-Glans Oy:n esittely	61
4.2 Verkkokaupan kehitysprojekti	62
4.2.1 Kehitysprojektin lähtökohdat	63
4.2.2 Projektitiimi	64
4.2.3 Projektin vaiheistus ja toteutuksen osittaminen	65
4.3 Verkkokaupan toteutus	66

4.3.1 Verkkokaupan ensimmäinen julkaisuversio	66
4.3.2 Verkkokaupan toinen julkaisuversio	70
4.3.3 Liiketoimintaprosessien automatisointi ja integrointi verkkokauppaan	71
4.3.4 Verkkokaupan markkinointi	72
4.3.5 Verkkokaupan kehitys projektin jälkeen	73
4.3.6 Yhteenveto toteutetusta verkkokaupasta	73
4.4 Yhteenveto verkkokaupan kehitysprojektista	74
5 YHTEENVETO JA TÄRKEIMMÄT OPIT	77
6 LÄHTEET	80

LIITTEET

- Liite 1. Verkkokaupan etusivu ennen kehitysprojektia
 Liite 2. Verkkokaupan etusivu kehitysprojektin jälkeen

KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys	6
Kuvio 2. Projektin vaiheet	13
Kuvio 3. Vesiputousmallin tyypilliset vaiheet tietojärjestelmäprojektissa	22
Kuvio 4. Projektin toteutusvaihe jaettuna rinnakkaisiin osaprojekteihin	23
Kuvio 5. Projektin toteutusvaihe jaettuna peräkkäisiin osaprojekteihin	24
Kuvio 6. Prototyypimalli	25
Kuvio 7. Projektin eri vaiheet dynaamisena mallina	26
Kuvio 8. Projektinhallintamallien soveltaminen	31
Kuvio 9. Verkkoliiketoiminnassa huomioitavat ja pohdittavat asiat	58
Kuvio 10. Case-projektin suunnittelun viitekehys	60
Kuvio 11. Kehitysprojektin projektitiimi	65
Kuvio 12. Kone-Glans Oy:n verkkokaupan kehitysprojektin vaiheet	75

KUVAT

Kuva 1. Hakukonemarkkinointi Googlessa	46
Kuva 2. Näkymä tuotesivujen muokkaustyökalusta verkkokaupan hallinnassa	68
Kuva 3. Kone-Glans Oy:n verkkokaupan toisen julkaisuversion etusivu	71

TAULUKOT

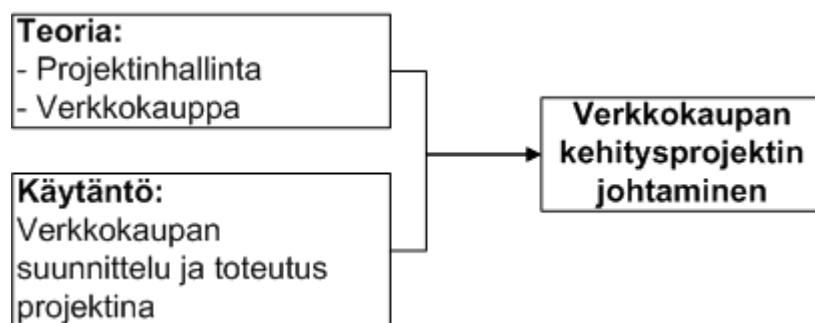
Taulukko 1. Tärkeimmät opit verkkokaupan kehitysprojektissa	78
---	----

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kone-Glans Oy, joka maahantuo ja myy mm. erilaisia sähkö- ja polttomoottorikäyttöisiä puutarhakoneita ja laitteita, ajoneuvoja, piha- ja sisustustuotteita sekä kylpyhuonekalusteita. Yritys on toiminut 1950-luvulta asti, mutta viime vuosina se on selvästi kasvattanut liiketoimintaansa ja laajentanut tuotevalikoimaansa sekä panostanut Internetin kautta käytävään kauppaan. Nykyään verkkokaupan kautta tapahtuva myynti onkin olennainen osa Kone-Glans Oy:n liiketoimintaa.

Kone-Glans Oy tarvitsi verkkokauppansa kehittämistä. Yrityksen verkkokauppa oli yli 10 vuotta vanha, ulkoisesti ja toiminnallisesti vanhentunut ja riittämätön palvelemaan nopeasti kasvavan yrityksen liiketoiminnan tarpeita. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui yrityksen tarpeita ja vaatimuksia vastaavan verkkokauppajärjestelmän kehittäminen. Verkkokaupan tulisi luoda lisäarvoa niin yritykselle kuin yrityksen asiakkaillekin.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja toteutuksen raportointi tutkimusviestinnän keinoin. Siinä tavoitellaan käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järkeistämistä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyön alussa käsittelemme projektinhallintaa ja verkkokauppaa. Käymme ensin läpi projektinhallinnan teoriaa liiketoiminnallisesta näkökulmasta.

Tarkastelun painopiste on tietojärjestelmä- ja verkkokauppaprojektien johtamisessa. Tämän jälkeen käsittelemme verkkokauppaa ja verkkoliiketoimintaa yleisellä tasolla. Opinnäytetyössä ei syvennytä verkkokaupan teknisiin ominaisuuksiin eikä käyttöliittymäsuunnitteluun. Teoriaosuuden tavoitteena on luoda pohja verkkokaupan kehitysprojektin johtamiselle.

Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi Kone-Glans Oy:n verkkokaupan kehitysprojektia. Verkkokauppaa tarkastellaan sen käyttäjien, eli yrityksen ja yrityksen asiakkaiden, näkökulmasta. Selvitämme ensin kehitysprojektimme etenemistä ja projektin eri vaiheita, minkä jälkeen arvioimme kehitysprojektin hyödyllisyyttä ja lopputulosta. Lopuksi vielä listaamme mielestämme tärkeimmät opit verkkokaupan kehitysprojektin kannalta. Olemme lisänneet liitteiksi kuvat verkkokaupan etusivusta ennen ja jälkeen kehitysprojektin kuvaamaan toteutunutta muutosta.

2 PROJEKTIHALLINTA

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä Kone-Glans Oy:n verkkokaupan kehittäminen ja uudistaminen tehtiin projektimuotoisena, mikä on yleensä luontevin vaihtoehto verkkokauppahankkeille. Teoriaosan alussa selvitämme mitä projektinhallinta pitää sisällään. Projektinhallinnan määrittelyn jälkeen tarkastelemme erilaisia projektityyppejä ja projektityöskentelyn vaiheita. Katsomme esimerkkejä eri projektinhallintamalleista ja projektityöskentelyyn soveltuvista organisaatorakenteista ja käsittelemme lopuksi verkkokauppaprojektiin liittyviä erityispiirteitä.

2.1 Projektin määritelmä

Alan kirjallisuus määrittelee usein projektin olevan työskentelytapa, jolla on ennalta sovittu ja suunniteltu aikataulu sekä tietty selkeä päämäärä tai tavoite, johon projektilla pyritään. Täten se ominaisesti poikkeaa perinteisestä työskentelytavasta. Projektinhallinta on projektin kokonaisuuden johtamista mahdollisimman tehokkaasti. Kettunen (2003, 15–16) kirjoittaa projekteja perustettavan tiettyjen tavoitteiden täyttämiseksi ja toteaa projektin tärkeimmäksi määritteleväksi piirteeksi sen ainutlaatuisuuden – se on kehityshanke, joka poikkeaa erityispiirteidensä vuoksi vastaavista toisista kehityshankkeista.

Karlsson ja Marttala (2001, 11–14) kirjoittavat projektin määritteen seuraavasti: ”Projekti on kestoaltaan rajallinen, ainutkertainen ja muusta toiminnasta erillään oleva toiminto, jonka tarkoituksena on resursseja ohjailemalla saavuttaa tietty päämäärä”. He pitävät tätä määritelmää kuitenkin epätäydellisenä, sillä koko tuotannon ollessa projektimuotoista se ei voi olla ainutkertaista ja muusta toiminnasta erillään. Projektilla on aina myös yhteisiä rajapintoja muun toiminnan kanssa. He tähdentävätkin projektissa olevan kaksi selvää piirrettä, joiden ansiosta se erottuu ns. pysyvästä organisaatiosta. Projektilla ensinnäkin on yksi hallitseva ja erityinen tarkoitus ja toiseksi projekti on vain väliaikainen organisaatio, mikä puretaan, kun tavoite on saavutettu.

Myös Pelin (2004, 25, 34) määrittää projektin työkokonaisuudeksi, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi. Kun määritellään projekti tarkoittamaan varta vasten työtä, jolla saavutetaan tietty kertaluontainen tulos, erotetaan samalla toisistaan itse projekti ja sen tulos. Pelin täsmentää tässä, että esimerkiksi laitoksen käyttöönotto ja rakentaminen on projekti, mutta valmis laitos itsessään ei ole. Pelin tähdentää kuitenkin, ettei projekti synny pelkästään tästä, sillä projekti vaatii itselleen tietyn johtamisjärjestelmän, joka on projektitoiminnalle ominaista. Projektilla on ulkoinen tai sisäinen asiakas, projektipäällikkö ja se ei käytä resursseja turhaan. Kun työ on valmis resurssit vapautetaan toiseen työhön tai projektiin.

Kettusen (2003, 15) mukaan projekti on siinä työskentelevien ihmisten yhteistoimintaa, jossa jokaiselle on jaettuna omat roolit ja vastuualueet. Projektien toimintaa tulisi ohjata johdetusti ja suunnitelmallisesti. Projektin läpiviemisestä tulisi olla suunnitelma, taloudelliset reunaehdot asetettu ja tuloksia seurattava ja ohjata. Pelin (2004, 26) yhtyy tähän toteamalla: ”Projektiin liittyy suunnitelmallisuus ja suunnittelun ja ohjauksen avuksi kehitetyt tehokkaat menetelmät. Näiden työtapojen ja menetelmien käyttö tekee työstä projektin.”

Projektikäsitettä ei aina osata käyttää oikein. Pelin (2004, 40) luettelee joitakin projektille tyypillisiä sudenkuoppia, mitä ovat mm. projektinimikkeen liian lavea käyttö tai selvän projektipäällikön, suunnitelmallisuuden, ohjauksen ja valvonnan sekä tarvittavien informaatiojärjestelmien puuttuminen. Myös työntekijöiden asenteet voivat koitua projektin sudenkuopaksi.

2.2 Verkkokaupan kehittämiseen soveltuvat projektityypit

Projektien alla voidaan tehdä mitä erimuotoisempia töitä. Selkeyden vuoksi erilaisia projekteja onkin hyvä jaotella luokkiin projektin ominaispiirteiden mukaan. Kettunen (2003, 17) jaottelee projektit yritysten sisäisiin kehitysprojekteihin, toimitusprojekteihin, tutkimusprojekteihin, toteutusprojekteihin, rakennusprojekteihin ja tuotekehitysprojekteihin. Pelin (2004, 35–36) tekee oman jakonsa taas

seuraavasti: tuotekehitysprojektit, tutkimusprojektit, toiminnan kehittämisprojektit, toimitusprojektit ja investointiprojektit. Pelinin (2004, 37) mukaan projekteja voidaan kuitenkin luokitella myös niiden sisältämän työn mukaan, esimerkiksi markkinointi-, suunnittelu-, tietojärjestelmä-, rakennus- tai automaatioprojekti. Sen sijaan projekteja eivät ole jatkuvat rutiinit, kuten laskentatoimi, sarjavalmistus, henkilöstöhallinto tai myynti.

Verkkokaupan kehittämisen kannalta pidämme edellä luetuista projektityypeistä olennaisimpina yrityksen sisäistä kehitysprojektia sekä toimitusprojektia. Esimerkiksi Rope ja Vesanen (2003, 49) toteavat: "Nettihankeiden toteutus (sivujen tekeminen, uusiminen, kaupantekojärjestelmän liittäminen nettiin) on selkeä kehitysprojekti". Jos toteutus ulkoistettaisiin yrityksessä kuitenkin kokonaan, voisimme puhua investointi- ja toimitusprojektista. Pelinin (2004, 37) mainitsemman luokittelutavan mukaan verkkokaupan kehittämisprojekti voitaisiin sen sisältämän työn takia määritellä myös tietojärjestelmäprojektiksi, minkä takia syvennymme myöhemmin tässä työssä myös tietojärjestelmäprojekteihin soveltuviin projektinhallinnan prosessimalleihin. Tarkastelemme kuitenkin seuraavaksi tarkemmin yrityksen sisäisiä kehitysprojekteja ja toimitusprojekteja projektityypeinä.

Yrityksen sisäiset kehitysprojektit

Yrityksen sisäisten kehitysprojektien tavoitteena on toiminnan tai tuotteiden tarjontaan liittyvä muutos, millä kehitetään yrityksen toimintaa sisäisesti tai ulkoisesti. Usein tällaiset kehitysprojektit saavat alkunsa kehitysideasta tai johdon antamasta toimeksiannosta. Sellaiset hankkeet, jotka eivät tavallisesti kuulu työntekijöiden toimenkuvaan, toteutetaan yleensä projektimuotoisesti. Monet projektin osanottajat käyttävätkin projektin parissa työskentelyyn vain osan työajastaan, normaalit työt eivät täten välttämättä vähene projektin rinnalla, mutta toisaalta projektityöskentely tuo vaihtelevuutta ihmisten töihin. Tällainen kehitysprojekti mittaakin organisaation yhteishenkeä ja työmotivaatiota. Ulkopuolista avustusta käytettäessä projektin läpimenoaika on yleensä nopeampi ja se yli-

päättään halutaan tehdä ripeämmin, koska ulkopuolisilla tekijöillä on aina oma hintansa. (Kettunen 2003, 17–19; Pelin 2004, 36)

Yrityksen sisäisiä kehitysprojekteja ovat esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönotto ja kehittäminen, toiminnan järjeistäminen, työtapojen muuttaminen tai uusien työvälineiden käyttöönotto. Kehitysprojekteihin voidaan laskea myös uuden myyntikanavan avaaminen, uuden tuotteen lanseeraus tai yrityksen organisaatorakenteen uudistaminen (Kettunen 2003, 17–19; Pelin 2004, 36). Verkkokaupan kehittäminen on täten, uuden tietojärjestelmän käyttöönoton ja kehittämisen lailla, yrityksen sisäinen kehitysprojekti. Tämä edellyttää kuitenkin että projektia johdetaan ja toteutetaan yrityksen sisällä.

Toimitusprojektit

Jos verkkokaupan kehittäminen ulkoistetaan kokonaan yrityksen ulkopuolelle, voidaan puhua toimitusprojektista. Esimerkiksi valmiin verkkokauppapohjan ostaminen ja sen asentaminen toimittajan taholta on yrityksen kannalta enemmänkin investointi- ja toimitusprojekti kuin varsinainen kehitysprojekti.

Toimitusprojektit ovat laadultaan toistuvaa toimintaa, missä asiakas ja asennusympäristö vaihtelevat. Toimitusprojekti tehdään toimeksiannosta tietylle asiakkaalle, se alkaa sopimuksesta ja päättyy sovitun kokonaisuuden luovuttamisesta asiakkaalle. Toimitusprojekti on esimerkiksi jonkin ohjelmiston tai laitteiston asiakkaalle toimittamista, mihin sisältyy asennus, käyttöönotto, koulutus ja perehdytys. Projektien aikajänteet ovat vaihtelevia. Toimitusprojekti voi olla vaikka paperikoneen toimittaminen asiakkaalle. Projekti voi olla myös laaja, useita vuosia kestävä hanke ja sen asiakasyritys saattaa sijaita ulkomailla. Projektiin osallistuu yleensä myös useita toimijoita yhteistyössä, joita projektinvetäjän tulee koordinoita yhdessä asiakkaan ja muiden toimijoiden kanssa. Toimitusprojektin asiakas on aina ulkopuolinen taho. Projektissa olennaista on aikataulussa pysyminen ja projektin kannattavuus sen toimittajalle. (Kettunen 2003, 20; Pelin 2004, 36.)

Tilaajan kannalta toimitusprojekti on usein investointiprojekti, jonka tuloksena on tuottava teollisuuslaitos tai sen osa kuten tuotantolinja, rakennus tai muunlainen käyttöomaisuus – esimerkiksi tämän työn kannalta verkkokauppajärjestelmä. Investointiprojektin täytyy olla kannattava hankkijan näkökulmasta, joten siihen liittyy tarkkojen investointi- ja tuottolaskelmien teko (toimitusprojektin asiakkaan – investointiprojektin aloittajan, kannalta). Investointiprojektin näkökulmasta toiminta on usein selväpiirteistä sisältäen tarkkoja arviointeja kustannuksista. (Kettunen 2003, 20; Pelin 2004, 36.)

2.3 Projektin vaiheet

Projektintoteutukselle on usein ominaista eteneminen vaiheesta seuraavaan, tietenkin on mahdollista että projektin aikana täytyy palata johonkin edeltävään vaiheeseen tai projekti voidaan jopa keskeyttää tiettyyn vaiheeseen katsottaessa ettei projektin jatkaminen ole kannattavaa. Kettunen (2003, 41) kirjoittaa esimerkiksi seuraavasti: ”Projekti jakautuu vaiheisiin, jotka seuraavat toisiaan tai ovat osittain päällekkäisiä. Yleensä projekti etenee suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, mutta on myös mahdollista, että projektin aikana palataan edelliseen projektin vaiheeseen, jos tulokset tai kehitystyö sitä vaativat.”

Karlsson ja Marttala (2001, 14–15) luettelevat projektin aloittamisen syiksi mm. markkinoiden vaatimuksen, liike-elämän saneleman tarpeen (esim. toiminnan muutoksia vaativat uudet edellytykset), asiakkaan toiveen, teknologian edistysaskeleen ja uuden lainsäädännön (esim. uudet ympäristövaatimukset). Kettusen (2003, 41) mukaan projekti lähtee liikkeelle tunnistetusta tarpeesta tai ideasta. Projektin määrittelyvaiheessa taas tulee arvioida kannattaako sitä lähteä toteuttamaan.

Puitesuunnitelman teko aloitettavaa projektia varten on olennaista koko projektin onnistumisen kannalta. Puitesuunnitelman tulee olla selkeä ja realistinen sekä sen tulee antaa suuntaa projektin kululle. Siitä tulee selvittää mm. projektityöskentelyn lähtötilanne ja ratkaistava ongelma sekä projektin tavoitteet. Lisäk-

si suunnitelmassa määritellään projektin rajaukset, projektin aikataulu, käytettävät resurssit sekä projektin tulosten arviointikriteerit. Suunnitelmassa luetellaan myös mahdolliset yhteistyökumppanit ja projektin toimeksiantaja. (Karlsson & Marttala 2001, 16–17.)

Kettunen (2003, 41) jakaa projektin vaiheet tarpeen tunnistamiseen, määrittelyyn, suunnitteluun, toteutukseen ja projektin päättämiseen, kun taas Karlsson ja Marttala (2001, 17–18) jaottelevat vaiheet selvittämiseen, suunnan valintaan, toteutuksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja projektin tuloksen luovuttamiseen. Kettusen (2003, 48–49) mukainen määrittelyvaihe vastaa suurimmilta osin jo aikaisemmin mainittua Karlssonin ja Marttalan puitesuunnitelmaa. Kettusen mukaisessa määrittelyvaiheessa voidaan kuitenkin lähteä jo projektia syvällisemmin suunnittelemaan, kun taas Karlsson ja Marttala olennaisena erona korostavat erityisesti projektin suunnan valintaa tärkeänä projektin vaiheena (Karlsson & Marttala 2001, 35–37 vrt. Kettunen 2003, 46–49). Lähdemme tässä työssä tarkastelemaan projektin vaiheita tarkemmin Karlssonin ja Marttalan mukaisen jaottelun pohjalta.



Kuvio 2. Projektin vaiheet (Karlsson & Marttala 2001, 17–18; Kettunen 2003, 41 sovelletuna).

Selvittäminen

Projektin selvittämisvaiheessa pyritään analysoimaan ja jäsentelemään ongelmaa ja ympäristöä ilman ennakko-olettamuksia ja valmiita ratkaisuehdotuksia. Tarkoituksena on tehdä eräänlainen ongelma-analyysi, missä kartoitetaan mm. projektin päämäärää ja mietitään ongelman ratkaisemista niin asiakkaan kuin mahdollisen loppukäyttäjän kannalta. Voidaan miettiä asiakkaan tai loppukäyttäjien varsinaista ongelmaa, sen aiheuttajaa, muita mahdollisia ongelmayhteyksiä ja niiden kytköksiä, jne. Ongelma-analyysin tulos dokumentoidaan yhteenvedoksi, joka esitetään projektin tilaajalle. Analysoinnin tulos toimii myös pitkälti

päätösten perustana jatkossa ja projektin selvittämismuut vaihe onkin olennaisen tärkeä niin projektin seuraavien vaiheiden kuin koko projektin onnistumisen kannalta. Selvittämismuut vaiheessa voidaan kenties jo todeta, ettei projektia ole kannattavaa toteuttaa ja jatkaa, jos siitä ei ole tilaajalle tarpeeksi hyötyä. Varsinkin pienissä yrityksissä ja organisaatioissa voimavarojen järkevä kohdistaminen voi olla elintärkeää; Projektit syövät niin rahaa ja aikaa kuin myös voimia, ja on osattava perustella miksi jotakin projektia lähdetään tai ei lähdetä toteuttamaan. Kun perusteellinen esityö on tehty kunnolla, on projektin onnistumisen todennäköisyys ratkaisevasti parempi (Karlsson & Marttala 2001, 17, 22, 24–26, 28, 31). Selvittämismuut vaiheen jälkeen Karlsson ja Marttala (2001, 31) toteavatkin, että ”tästä eteenpäin tehtävillä päätöksillä ja valinnoilla on nyt vankka perusta”. Pelin (2004, 84) mainitsee, että eri tutkimusten mukaan on todettu suunnittelun lyhentäneen projektin toteutusaikaa useita kymmeniä prosentteja.

Suunnan valinta

Suunnan valinta on luovuutta vaativa vaihe, jossa haetaan erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja selvittämismuut vaiheessa todettuun ongelmaan. Tuotetut vaihtoehdot arvioidaan ja ehdotuksia karsitaan kunnes löydetään paras vaihtoehto ongelman ratkaisemiseksi. Tämä valinta tai suositus on jatkossa tehtävien päätösten pohjana (Karlsson & Marttala 2001, 17, 38–39, 42).

Ratkaisua valittaessa tulee ottaa huomioon ratkaisujen edut ja haitat muihin vaihtoehtoihin verrattuna, kilpailijoiden käyttämät menetelmät sekä vaihtoehtoisten korvaavien tuotteiden ja palveluiden käyttömahdollisuus. Lisäksi täytyy huomioida ehdotuksien toteutuskelpoisuus; toteutusesteenä voi olla esimerkiksi budjetti, laki tai oman organisaation osaaminen. Millainen on ehdotuksien riskialttius, onko se riskitöntä vai sisältyykö siihen suuri riski ja mitä nämä riskit ovat? Voimavaroista huomioon täytyy ottaa mm. ajankäytön mahdollisuus, pääoman riittävyys ja tarvittavan osaamisen saatavuus. Organisaation strategiat ja päämäärät tulee ottaa myös huomioon. Ratkaisu voi olla hyvä, mutta se sopisi

paremmin jollekin toiselle yritykselle tai organisaatiolle. (Karlsson & Marttala 2001, 42–50.)

Suunnan valinnassa on tärkeää erottaa tunneperäiset ja rationaaliset perustelut. Ehdotuksien etuja täytyy painottaa eri tavoin, koska kaikki edut eivät ole tilaajalle saman arvoisia. Usein vaihtoehtojen arvioinnissa jotkin ehdotukset karsiutuvat melkein itsestään, kun ne eivät täytä asetettuja vaatimuksia tai ovat toteutukseltaan hankalia. (Karlsson & Marttala 2001, 51.)

Toteutuksen suunnittelu

Toteutuksen suunnitteluvaiheessa luodaan projektille varsinainen toteutussuunnitelma, josta tulee käydä ilmi ongelman ratkaisemisessa tarvittavat käytännön toimenpiteet esim. resurssit ja tarvittava osaaminen. Toteutussuunnitelmaa voidaan suunnitella työstää useamman kerran ennen kuin lopullinen versio saadaan aikaan. Kun toteutussuunnitelma on saatu tehtyä, projektiryhmän jäsenille on muodostunut eräänlainen sopimus, jonka mukaan sitoudutaan työskentelemään. (Karlsson & Marttala 2001, 17–18.)

Toteutuksen suunnittelussa täytyy ensimmäiseksi selvittää mitä ratkaisun toteuttaminen vaatii yritykseltä tai organisaatiolta, esimerkiksi toimitilat, välineet, erilaiset hallintajärjestelmät, henkilökunta ja rahoitus, joita tarvitaan ratkaisun toteuttamiseen. Tarvekartoitusta tehdessä on hyvä myös päättää vastuunjaosta ja projektissa käytettävästä organisaatiomallista. (Karlsson & Marttala, 56–59.)

Karlsson ja Marttalan (2001, 61) mukaan projektin toteutussuunnitelmaan voidaan sisällyttää esimerkiksi projektin taustaselvitys ja ongelma-analyysi sekä projektin päämäärä ja rajoitukset. Mikä on projektin toivottu tulos tai toivotut vaikutukset? Lisäksi voidaan valmistaa pääpiirteittäinen toimintasuunnitelma, aikataulu ja budjetti. Käytettävää organisaatiomallia sekä projektin seurantamenetelmät ja laadunvarmistus on myös hyvä miettiä valmiiksi.

Kettunen (2003, 42) toteaa, että suunnitteluvaiheen jälkeen projektille on tehty tarkka projektsuunnitelma. Ideaalitilanteessa se sisältää aikataulun, budjetin,

riskianalyysin, resurssianalyysin, projektiorganisaation, työsuunnitelman sekä viestintä- ja dokumentointisuunnitelman. On myös huomattava että tämä on viimeinen vaihe, jolloin projekti voidaan vielä keskeyttää, sillä toteutusvaiheen alettua projektin keskeyttäminen tulee yleensä kalliiksi.

Toteuttaminen

Projektin toteuttamisvaiheessa toteutetaan se mitä toteutussuunnitelmaa tehtäessä sovittiin. Tässä vaiheessa edellisissä vaiheissa todettu ongelma ratkaistaan ja luodaan valmis toteutus eli ratkaisu ongelmaan. Kun ongelman ratkaisutavasta ei ole epäselvyyttä, voidaan ongelmaa ratkaista systemaattisesti käyttämällä oikeita henkilöitä, resursseja ja menetelmiä (Karlsson & Marttala 2001, 18). Lopuksi saatu lopputulos on vielä testattava. Kun testit on tehty ja mahdolliset virheet korjattu sekä työn tulokset hyväksytty ja lopputulos täyttää sille asetetut laatuvaatimukset ja tehtävän, on projektin toteuttamisvaihe tehty (Karlsson & Marttala 2001, 96).

Aivan lopuksi on projektiosaamisen kehityksen kannalta hyvä arvioida projektin onnistuminen ja projektityöskentelyn sujuminen. Karlsson ja Marttala (2001, 98–99) suosittelevat että arvioinnissa keskitytään esimerkiksi projektin puitesuunnitelmaan ja ongelma-analyysiin, valittuun ratkaisuun, suunnitteluun ja organisaatioon, tavoitteiden määrittelyyn ja niiden toteutumiseen sekä projektin aikana tapahtuneeseen ohjaukseen ja seurantaan.

2.4 Projektityöskentelyyn soveltuvat organisaatiomallit

Organisaatiomalli, jolla projektia lähdetään toteuttamaan, tulee valita projekti-kohtaisesti aina kyseiseen projektiin soveltuvaksi – vertailussa täytyy kiinnittää huomiota mm. projektin kokoon, osallistuvien ihmisten määrään, käskytyssuhteisiin ja eri osaprojektien määrään. Mitä pienempi projekti on, sitä kevyempänä organisaatio kannattaa yleensä pitää. Projektin koon kasvaessa tulee projektia

osittaa pienempiin paloihin omilla vastuuhenkilöillään, mikä tekee kokonaisvaltaisesta projektinhallinnasta helpompaa. (Kettunen 2003, 132.)

Kettunen (2003, 132–139) pitää tärkeimpinä projektiorganisaatiomalleina hierarkkista organisaatiomallia, matriisiorganisaatiomallia ja ”löyhä yhteenliittymä” -organisaatiomallia. Karlssonin ja Marttalan (2001, 57) mainitsevat taasen kolmeksi yleisemmäksi vaihtoehdoksi puhtaan projektiorganisaation, matriisiorganisaation ja virtuaaliorganisaation. Peltonen (2007, 49) kirjoittaa kuitenkin projektitiimeistä myös erillisenä organisaatiomallivaihtoehtona.

Karlsson ja Marttala (2001, 57) määrittelevät puhtaan projektiorganisaation siten, että kaikki sen jäsenet työskentelevät siinä kokopäiväisesti. Heidät on sijoitettu fyysisesti yhteen paikkaan ja he myös raportoivat suoraan projektipäällikölle. Kettusen (2003, 133–135) mainitsema hierarkkinen organisaatio muistuttaa puhdasta organisaatiomallia, mutta siinä projektipäällikkö johtaa työtä osaprojektien vastuuhenkilöiden kanssa. Matriisiorganisaatiomallissa projektiin osallistuvat ihmiset työskentelevät samanaikaisesti myös normaalissa linjaorganisaatiossa (Kettunen 2003, 135).

Verkkokaupan kehitysprojektissamme keskeisimmäksi organisaatiomalliksi nousi selkeästi Kettusen (2003, 137) määrittelemä löyhä yhteenliittymä. Löyhä yhteenliittymä on mielestämme yleensäkin sopivin ja tehokkain malli pk-yritysten projekteihin. Projektissamme näkyi kuitenkin ajoittain jäsenien työskentelytapojen osalta huomattavasti myös virtuaaliorganisaation piirteitä.

Löyhä yhteenliittymä

Kettusen (2003, 137–139) kuvailemassa löyhässä yhteenliittymässä pyritään resurssien tehokkaaseen käyttämiseen. Se muodostuu projektipäällikön vetämästä ydintiimistä ja muista vaihtuvista, eri pituisia aikoja työskentelevistä, tiimeistä. Projektiorganisaatio ikään kuin elää projektin eri vaiheissa, jotka on pilkottu pieniin ja tarkasti määriteltyihin osiin. Pysyvän projektiorganisaation etuna on pieni koko, jolloin aikaansaadaan kustannussäästöjä. Pienempää ydintiimiä

on myös helpompi työllistää projektien välisenä aikana. Löyhä yhteenliittymä on tehokas esim. rakennusosalalla, jossa samantapaisia projekteja tehdään säännöllisesti. Koska vain ydintiimi on pysyvä, projektin muut osat voidaan kilpailuttaa tehokkaasti. Jokaisen eri osatehtävän suorittaa oman alansa ammattilainen ja lisäksi pyritään kustannustehokkuuteen. Projektipäälliköltä vaaditaan tällaisessa organisaatiomallissa kykyä tehdä toimeksiantoja tehokkaasti ja määritellä työn eri osat tarkasti sekä valvoa tehtäviä ja työtä huolella. Toimintamallin heikkoutena onkin sen vaatima tarkka ja jatkuva valvonta. Myös työnjaon ja aikataulutuksen koordinointi on vaativaa ja työlästä. Malli ei myöskään välttämättä toimi silloin kun töitä on paljon tarjolla, sillä osaprojektin tekijät arvostavat enemmän pitkiä projekteja kuin lyhyitä keikkoja.

Virtuaaliorganisaatio

Virtuaaliorganisaatiomallissa projektiin osallistuvat henkilöt saattavat olla eri organisaatioista ja sijaita maantieteellisesti eri toimipaikoissa. Projektin toimijat ja osanottajat ovat yhteydessä toisiinsa tietotekniikan eri menetelmien avulla ja tapaavat toisiaan kasvotusten vain harvoin. Virtuaaliorganisaation etuja voidaan katsoa olevan mm. perinteisesti tarvittavien työskentelytilojen kiinteistökuluissa säästäminen, etätyötä tekevien henkilöiden tuottavuuden kasvu ja mahdollinen aikasäästö, jota voidaan saavuttaa tehokkaalla etätyöskentelyllä. Hankaluutena on projektin työskentelyn koordinointi ja kommunikointi. Tarvittavan teknologian käyttö saattaa olla joillekin osanottajille hankalaa ja kasvottomana tapahtuvalla vuorovaikutuksella voi olla hankalampaa ilmaista omia ajatuksiaan. (Karlsson & Marttala 2001, 58–59; Peltonen 2007, 51–52.)

Humala (2007, 26) toteaa ettei virtuaaliprojekteissa ole varaa huonolle johtajuudelle. Parhaimmillaan virtuaalijohtaminen voi olla innovaatio millä voidaan hyödyntää tietoa ja osaamista uudella tavalla. Koko organisaatioajattelun ja johtamisen lähtökohtien on muututtava virtuaaliorganisaatioissa työskennellessä. Kuitenkin virtuaaliorganisaation johtamisessa on silti kyse ihmisten johtamisesta ja yhdistämisestä, ei teknologioiden. Työntekijöiden sitouttamiseen tarvitaan

uusia menetelmiä, jotka osallistavat tekijät projektityöhön myös virtuaaliorganisaatioissa.

2.5 Projektitiimi

Pelin (2004, 243) kiteyttää projektitiimin seuraavasti: ”Projektitiimi on yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jonka jäsenet tukevat toisiaan tehtävien suorittamisessa ja joka aikaansaa korkeatasoisia tuloksia tehokkaasti”. Projektitiimillä tarkoitetaan täten enemmän kuin pelkkää työryhmää. Projektin onnistumisen kannalta projektitiimissä olevan ryhmähengen tärkeyttä ei voida liioin korostaa. Karlsson ja Marttala (2001, 103) pitävätkin projektin tärkeimpänä voimavarana siinä mukana olevia ihmisiä. Hyvä johtamistyyli on kuitenkin luovan ilmapiirin syntymisen edellytyksenä.

Pienissä projekteissa projektipäällikkö saattaa olla projektin ainoa henkilöresurssi, mutta isoimmissa projekteissa tulee miettiä tarkemmin oikeiden henkilöiden liittämistä projektiin. On mietittävä mm. oikeat henkilöt projektin onnistumisen kannalta, löytyvätkö nämä henkilöt yrityksen sisältä, minkä kokoisen työpanoksen nämä pystyvät antamaan, paljonko tekijöitä tarvitaan projektin eri vaiheissa, millaisessa organisaatiomallissa projektissa toimivat henkilöt toimivat, ja joudutaanko käyttämään henkilöitä yrityksen ulkopuolelta esimerkiksi erikoistuneelta palveluyritykseltä. (Kettunen 2003, 117.)

Tehokkaat tiimit tietävät yhteisen päämääränsä ja ovat sitoutuneet sen saavuttamiseen. Niiden jäsenillä on keskinäinen kunnioitus toisiaan kohtaan ja hyväksyneet yhteiset menettelytavat. Riittämättömällä johtamistaidolla ei saada luotua ympäristöä, jossa tiimi voi toimia tehokkaasti ryhmänä. Osanottajat saattavat luulla tietävänsä tiimityöskentelystä enemmän kuin he oikeastaan tietävätkään – keinotekoinen ryhmätyöskentely tulee osata erottaa tehokkaasta ja toimivasta (Forsberg ym. 2003, 60). Hyvin tehty roolien jako projektitiimissä helpottaa johtamista ja projektin koordinoitua. Monelle asiantuntijalle on myös helpompaa ammatti-identiteetin takia toimia projektissa muodollisesti teknisenä asiantunti-

jana tai teknisenä projektipäällikkönä kuin pelkkänä rivityöntekijänä. (Kettunen 2003, 118).

Projektitiimi muodostetaan erilaisista ihmisistä, jotka hyvin mahdollisesti työskentelevät organisaation eri osa-alueilla ja ovat entuudestaan tuntemattomia toisilleen. Projektitiimin kehittymistä voidaan kuvailla ryhmän kehittymisen mu-
kaisten vaiheiden kautta. Muodostusvaiheessa (*Forming*) tiimi keskittyy tavoit-
teiden ja työskentelymenetelmien selvittämiseen sekä toistensa tutustumiseen
ja roolien ymmärtämiseen. Kuohuntavaiheessa (*Storming*) tiimin sisällä on
yleensä ratkottavia konflikteja, jotka liittyvät esimerkiksi työnjakoon, tavoitteiden
priorisointiin ja vastuualueiden jakamiseen. Kuohuntavaiheessa osa alkuperäi-
sistä projektin osanottajista saattavat jopa lähteä. Vakiintuneessa vaiheessa
(*Norming*) ilmapiiri on jo positiivisempi, kompromisseja on tehty ja informaatiota
jaetaan. Tiimille on muodostunut selvät säännöt, joiden mukaan operoidaan, ja
yhteistyö on tiimin hallitseva piirre. Suoritusvaiheessa (*Performing*) tiimi näyttää
kuinka tehokkaasti se pystyy hoitamaan käsillä olevaa tehtäväänsä. Ongelmia
ratkotaan ja osanottajat ovat selvillä siitä milloin heiltä vaaditaan itsenäistä työ-
skentelyä ja milloin on tarve auttaa muita. Viimeisessä vaiheessa ryhmä hajoaa
(*Adjourning*) ja miettii yhdessä vietetyn aikansa merkitystä. (Furnham 2005,
481–482.)

Hyvin onnistunut projekti vaatii taustalleen erinomaisen tiimityöskentelyn. Pelin
(2004, 243) siteeraa projektitiimin käsittelyn yhteydessä Henry Fordin lausah-
dusta onnistuneen tiimityöskentelyn merkityksestä seuraavasti: *”Coming toget-
her is a beginning. Keeping together is progress. Working together is success.
Helping each other win is excellence.”*

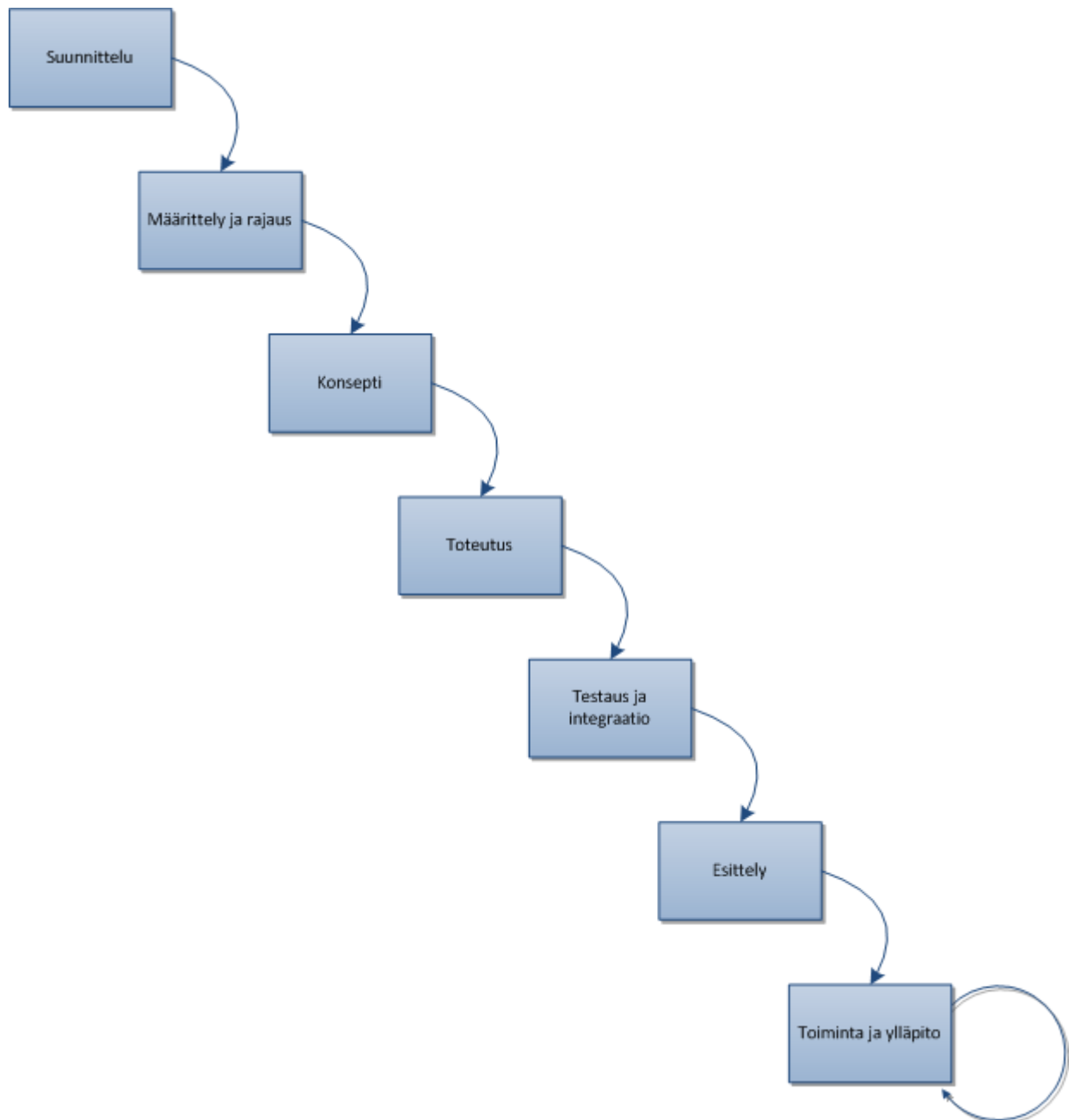
2.6 Projektinhallinnan prosessimalleja

Projektien työvaiheet voidaan usein hahmottaa prosessimaisena toimintana,
missä edetään vaihe vaiheelta kohti tavoiteltua lopputulosta. Jo aiemmin esitet-
ty Kuvio 2. kuvaa tällaista pelkistettyä projektin prosessimallia, jossa on selke-

ästi erotettavat vaiheet. Tällaista mallia kannattaa soveltaa Kettusen (2003, 43) mukaan erityisesti pienissä ja tavoitteiltaan selkeissä projekteissa.

Vesiputous- ja spiraalimalli

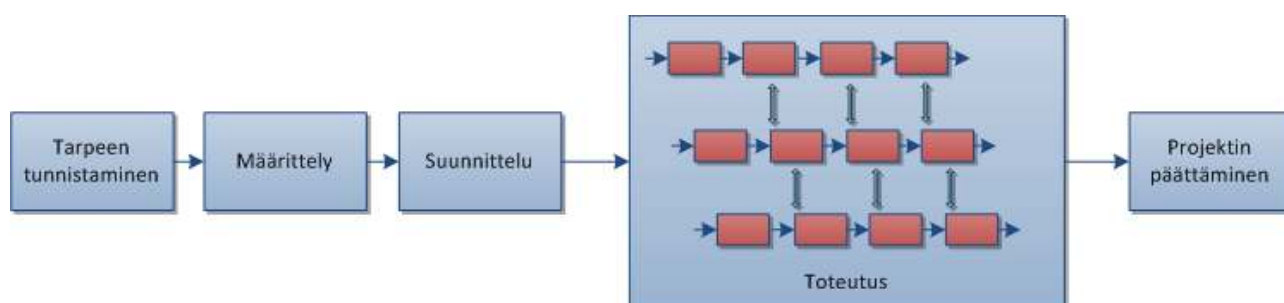
Varta vasten tietojärjestelmäprojekteihin on kehitelty mm. vesiputousprosessimalli ja spiraaliprosessimalli. Vesiputousmallissa , jota kutsutaan toisinaan myös SDLC:ksi (Systems Development Life Cycle), projektin vaiheet kulkevat ylhäältä alas valuen kuten vesi vesiputouksessa – kun vaiheesta on siirrytty vesiputousmallissa alaspäin eli seuraavaan vaiheeseen, ei voida palata enää aiempaan. Vesiputousmalli täten korostaa suunnittelun ja valmistelun tärkeyttä projektin alkuvaiheessa. Spiraalimallissa taas projektia viedään samalla lailla vaiheittain läpi, mutta eri kohdissa projektia on ns. tarkastuspisteitä, joissa tarkastetaan ja arvioidaan projektin kulkua ja toteutusta ja tehdään tarvittaessa uusia suunnitelmia ja muutoksia toteutettaviksi. (Mühlen 2003, 260–262; Piccoli 2007, 329–330.)



Kuvio 3. Vesiputousmallin tyypilliset vaiheet tietojärjestelmäprojektissa (Mühlen 2003, 261 pohjalta suomennettuna).

Rinnakkaiset osaprojektit

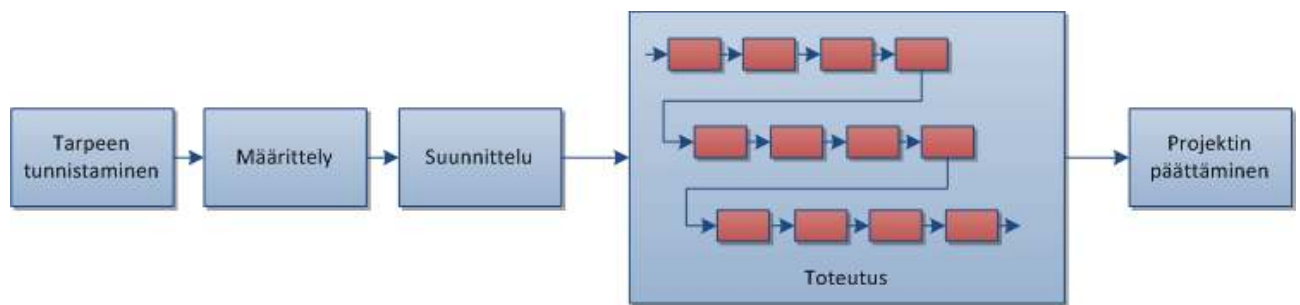
Kokonaisprojekti voi joissain tapauksissa olla niin suuri, että on mielekkäämpää puhua erityisesti hankkeesta. Hankkeeseen voi sisältyä monia aliprojekteja, joilla jokaisella on oma projektipäällikkönsä tai vastuumiehensä, jotka vievät oman projektinsa vaiheita eteenpäin. Kokonaishankkeen etenemisestä ja valmistumisesta vastaa taasen hankepäällikkö. Hanke on ikään kuin ositettu useiksi osiksi, joita tehdään rinnakkain halutun lopputuloksen saavuttamiseksi; Tyypillisenä ositettuna hankkeena voidaan pitää esimerkiksi rakennusprojektia. Koska projekteja viedään eteenpäin rinnakkain, on eri osaprojektien välinen kommunikointi ja kokonaisprojektin hallinnointi erityisen tärkeää. Hanke valmistuu, kun osaprojektien tulokset tulevat valmiiksi ja ne yhdessä luovat suunnitellun lopputuloksen. (Kettunen 2003, 43–44.)



Kuvio 4. Projektin toteutusvaihe jaettuna rinnakkaisiin osaprojekteihin (Kettunen 2003, 43).

Peräkkäiset osaprojektit

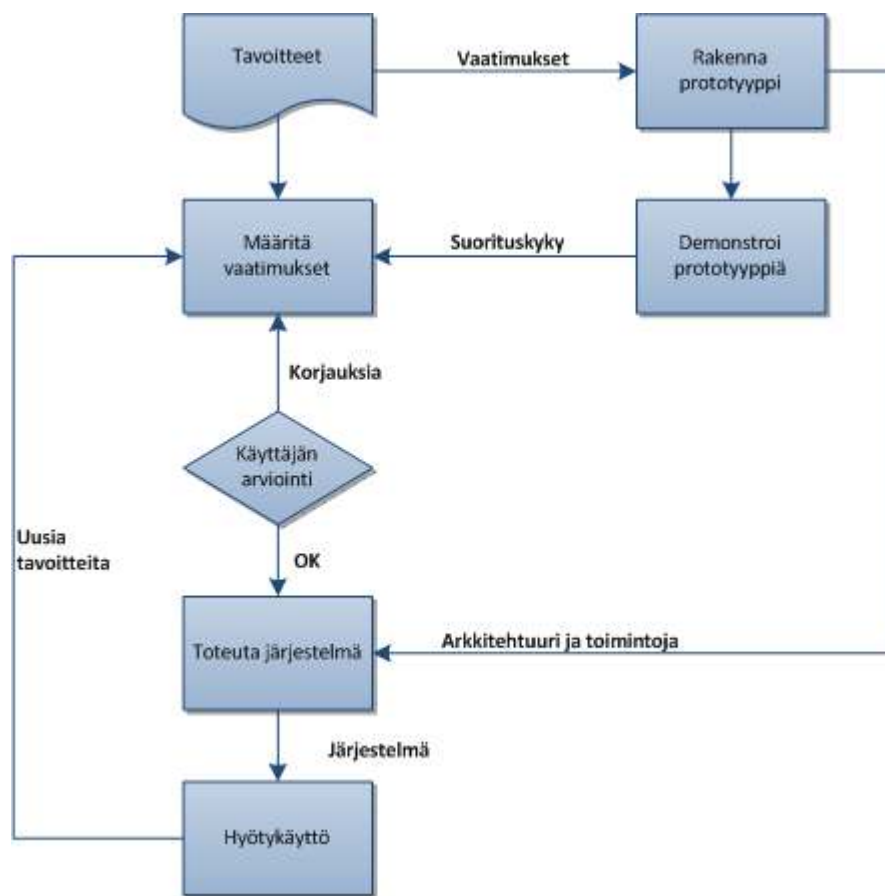
Rinnakkaisen osituksen sijaan kokonaishanke voidaan osittaa myös peräkkäisiin osaprojekteihin. Edellisen osaprojektin tulee olla valmistunut ennen siirtymistä seuraavaan osaprojektiin ja kokonaishanke valmistuu, kun viimeinen osaprojekti on saatu päätökseen. Tällaisesta mallia voidaan käyttää esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa, jossa siirrytään vaiheittain ottamaan eri osaprojektien tuloksia hyötykäyttöön. Peräkkäisinä osaprojekteina toteutettavaa projektimallia kutsutaan myös inkrementaaliseksi projektimalliksi. (Kettunen 2003, 44.)



Kuvio 5. Projektin toteutusvaihe jaettuna peräkkäisiin osaprojekteihin (Kettunen 2003, 44).

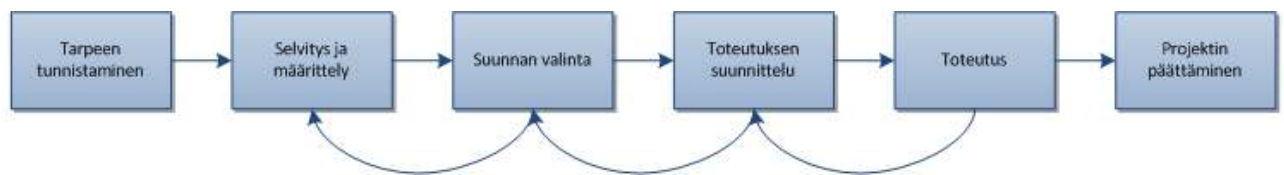
Prototyypimalli

Prototyypimalli soveltuu projekteihin, joissa ei välttämättä tiedetä tarkasta min-kälaista projektin lopputulosta haetaan ja projektin määrittely on vaikeaa tai organisaation jäsenille projektin sisältö mahdollinen lopputulos on abstraktisempaa. Esimerkiksi erilaiset tietojärjestelmä- tai tuotekehitysprojektit ovat yleensä tämäntapaisia, missä prototyypimalli on varteenotettava vaihtoehto. Se soveltuu hyvin hankkeisiin, joissa alussa on hankala tehdä yksiselitteistä määrittelyä projektin tavoitteista. Prototyypimallissa tehdään tuotteesta tai tietojärjestelmästä prototyyppijä, joista sitten kerätään palautetta ja kehitysehdotuksia – tämän pohjalta tehdään tarvittavat määritykset ja suunnitelmat ja toteutetaan seuraava prototyyppi, josta taas kerätään palautetta. Kun tuote tai järjestelmä vihdoin vastaa sille asetettuja vaatimuksia, voidaan katsoa prototyypivaiheen päättyneen ja edetään lopullisen tuotteen tekoprosessiin. (Kettunen 2003, 45.)



Kuvio 6. Prototyypimalli (Kettunen 2003, 46).

Tähän opinnäytetyöhön perustuvaa verkkokaupaprojektia tehdessämme huomasimme, että varsinkin pienessä projektitiimissä kehitysprojektissa voidaan yleensä toimia joustavasti ja tarvittaessa palata nopeasti projektin eri vaiheisiin, kuten suunnitteluun, ja jatkaa tästä edelleen projektin toteutusvaihetta. Varsinkin pk-yrityksissä voi organisaation eri toiminnoilta tulla ideoita ja kehitysehdotuksia verkkokauppa- ja tietojärjestelmäprojekteihin silloin, kun projekti on jo varsinaisessa toteutusvaiheessaan tai ensimmäiset versiot lopputuloksesta ovat jo valmistuneet. Tällaisissa projekteissa on eduksi ketterä projektitiimi, joka pysyy palaamaan projektin eri vaiheisiin ja toteuttamaan uuden määrittelyn ja suunnittelun pohjalta organisaatiolta tulleet parannusehdotukset. Voimmekin tämänlaisissa tapauksissa lisätä projektin vaiheisiin (ks. Kuvio 2) dynaamisuuden, missä projektin vaiheissa voidaan palata tarvittaessa taaksepäin ja toteuttaa esimerkiksi uusia osia lopputulokseen.



Kuvio 7. Projektin eri vaiheet dynaamisena mallina.

2.7 Projektin riskienhallinta

Projektityössä on riskejä samalla tavalla kuin muussa liiketoiminnassa. Riskilajit ja vakavuudet riippuvat pitkälti projektityypistä, projektin luonteesta ja sisällöstä sekä projektin koosta. Projektista onkin alussa hyvä muodostaa riskianalyysi ja yrittää erilaisin keinoin minimoida mahdollisia syntyviä riskejä tehokkaasti. Karlsson ja Marttala (2001, 125) toteavat riskin olevan ”– – sellainen asia tai tapahtuma, joka myöhästyttää projektia. Se on odottamaton, eikä sitä siis ole otettu huomioon projektin aikataulua laadittaessa”. Tunnistetut riskit kannattaa listata, jotta niitä voidaan käyttää riskianalyysin teossa (Karlsson & Marttala 2001, 129).

Kettunen (2003, 52) korostaa suunnittelun merkitystä, sillä lähes aina projektissa esiintyvät ongelmat voidaan juontaa projektin suunnitteluvaiheeseen. Huolellisesti tehdyllä tarkalla riskianalyysillä voidaan välttää ja vähentää epäonnistumisen mahdollisuutta. Suominen (2003, 35) esittää riskianalyysin tehtäväksi selvittää riskikohteet, riskien todennäköisyys, riskien vakavuus ja riskeistä aiheutuvat seurausvaikutukset. Riskianalyysin avulla käydään läpi systemaattisesti riskikohteet.

Karlsson ja Marttala (2001, 125) kirjoittavat projektin riskienhallinnasta, jossa riskit tunnistetaan, analysoidaan, asetetaan tärkeysjärjestykseen ja kontrolloidaan. Riskitaulukko voidaan muodostaa asettamalla riskit tärkeysjärjestykseen esimerkiksi numeroimalla ne vakavuuden ja tapahtumafrekvenssin mukaan. Näin pystytään priorisoimaan riskikontrollia. Riskikontrollissa voidaan esittää toimenpiteet riskin kontrolloimiseksi, kuten riskin välttäminen, pienentäminen,

jakaminen, silmälläpito tai selvittäminen, ja asettaa myös riskille oma vastuuhenkilönsä. (Karlsson & Marttala 2001, 129–131; Suominen 2003, 43–46.)

Tavallisimpia riskejä Karlssonin ja Marttalan (2001, 126–129) mukaan ovat mm. vaatimuksiin, tuotteeseen tai palveluun ja aikatauluun liittyvät riskit. Tavallisimpia riskejä löytyy myös usein projektin ympäristöstä ja sidosryhmistä. Projektin vaatimukset voivat muuttua projektin aikana. Tuotteen tai palvelun toimivuudessa voi ilmetä ongelmia tai asiakas voi kokea, ettei tuote vastaa hänen tarpeitaan. Tähän voi olla monia syitä. Tuotteen tekeminen on voinut olla odotettua vaikeampaa tai asiakkaan tarpeita ei ole osattu määrittää kunnolla. Projektin aikataulu voi myös venyä tai työmäärä voi olla liian suuri projektitiimille. Projektiorganisaatiota voidaan johtaa huonosti, motivaatio voi puuttua, tiimi on huonosti koottu tai budjettia voidaan kiristää. Työympäristö ja saatavilla olevat välineet voivat olla odotettuja huonompia. Asiakas tai tilaaja voi tehdä jotain odotamatonta tai olla yhteistyöhaluton. Alihankkijan toimituskyky voi olla odotettua heikompi. Kilpailijat voivat tuoda korvaavan tuotteen markkinoille, syntyy uusia kilpailijoita tai uusia säädöksiä ja lakeja, jotka ovat epäedullisia projektille. Henkilöstö ei tule kenties toimeen ja avainhenkilöt voivat lähteä. Projektin lopputuloksen laatu voi olla odotettua huonompi, liian monimutkainen, yhteensopimaton tai muuten toimimaton. Projektin prosessissa voi olla liikaa byrokratiaa, heikkoa seuranta tai riskitietoisuus puuttuu projektin hallinnoimisesta.

Isot hankkeet on riskien pienentämiseksi usein järkevä tehdä pienemmissä osaprojekteissa. Projektikoon kasvaessa kasvaa aina myös riski, osittamalla projekti pienempiin osiin pystytään riskienhallinta yksittäisissä projekteissa tekemään paremmin ja tarkemmin suunnitellen. Suuressa hankkeessa on mahdollisuus isoon katastrofiin. (Kettunen 2003, 44.)

Omassa verkkokaupan kehitysprojektissamme pyrimme hallitsemaan verkkokauppaan liittyviä riskejä ja ylläpitämään liiketoiminnan jatkuvuutta keskeytyksittä huolehtimalla mm. tietoturvasta, varapalvelimista, testiympäristöstä, varmuuskopioinnista ja työn dokumentoinnista sekä osittamalla itse projektia pienempiin toteutettaviin osiin.

2.8 Verkkokauppaprojektin erityispiirteitä

Verkkokaupan kehitysprojekti saattaa olla yrityksen organisaatiolle vaikeasti hahmotettavissa. Verkkokauppa ja siihen liittyvät järjestelmät saattavat olla henkilöstölle ja jopa johdolle teknisesti hankala mieltää; Ei välttämättä tiedetä aivan tarkkaan mitä halutaan, voidaan tai kannattaa liiketoiminnan kannalta toteuttaa. Esimerkiksi Anttonen (2003, 27) kuvaa tietojärjestelmäprojektien hankaluutta seuraavasti:

”Tietojärjestelmissä on piirteitä, jotka tekevät jotkut asiat projektityön kannalta keskimääräistä vaikeammiksi. – – Nämä piirteet, lähinnä päämäärän selvittämisen vaikeus ja kiusaus muutella tehtävää matkan varrella, koskevat kuitenkin kaikkia projektityyppejä. Tietojärjestelmiä ne vain vaivaavat muita enemmän, koska tavoiteltu lopputulos on abstrakti ja vaikeampi mieltää.”

Tietojärjestelmäprojektien teko on nykyisin yhä yleisempää. Ne muuttavat, korvaavat tai luovat uusia toimintaprosesseja liiketoiminnassa. Tietojärjestelmiä ei voida kuitenkaan rakentaa kuten taloja. Talot ovat konkreettisia ja tuttuja, kun taas tietojärjestelmät ovat käsitteellisesti vaikeita hahmottaa. Järjestelmän toimitusrajat ja itse toimituksen sisältö saattavat olla epämääräisiä. Eri liiketoimintaprosessien kuvaaminen ja halutun lopputuloksen viestittäminen yksityiskohtaisesti järjestelmän lopullisille ohjelmoijille saattaa olla hankalaa – asioita ei välttämättä ymmärretä samalla lailla. Myös tekniikka muuttuu jatkuvasti, mikä vaatii jatkuvan järjestelmien kehittämisen. Isona riskinä on, ettei osata priorisoida riittävästi toteutettavia osia ja ominaisuuksia, sillä jotkin osat ovat paljon tärkeämpiä kuin toiset, mutta asian ollessa vaikeasti hahmotettavissa eikä tiedetä tarkkaan mitä halutaan, pyritään tekemään kaiken varalta kaikki. Projektia suunniteltaessa kannattaakin priorisoida mitä kannattaa tehdä heti, mitä myöhemmin ja mitä voidaan jättää kenties kokonaan tekemättä. Tietojärjestelmäprojekteilla on tapana paisua ja heikolla priorisoinnilla niihin uppoaa turhaan selvää rahaa. (Anttonen 2003, 40–42.)

Keskinen (2000, 132–135) suosittelee lähtötilanneanalyysin tekemistä yrityksessä verkkoprojektin yhteydessä, sisältäen sisäisen ja ulkoisen analyysin. Sisäisessä analyysissä pohditaan yrityksen sisäisiä prosesseja. Pystytäänkö niitä nopeuttamaan esimerkiksi automaation avulla? Mitkä ovat niiden pullonkaulat ja epäloogisuudet ja mitä ne vaativat? Ulkoisessa analyysissä tarkastellaan yrityksen markkinoita ja kilpailijoita. Onko yritys kehityksessä ajan tasalla? Pystyykö yritys tarjoamaan luotettavaa ja nopeaa toimintaa verrattuna kilpailijoihinsa? Prosessien automatisoiminen saattaa kustannussäästöjen lisäksi tuoda asiakkaalle merkittävää lisäarvoa. Sisäisen ja ulkoisen analyysin teon jälkeen tehdään vielä tarveanalyysi, jossa yritys suunnittelee edellisten analyysien pohjalta, mitä aidosti tarvitaan, miten toteutus tehdään ja keneltä toteutuksen osat hankitaan.

Kurki (2010, 53) tuo esille, että yrityksen panostaessa tietojärjestelmien hankintaan, sen täytyy ottaa huomioon hankittavan järjestelmän koko elinkaari, hankinnasta poistamiseen. Useimmiten tietojärjestelmien ja tietotekniikan hankinnassa yrityksellä riittää vain hankintavaiheessa tarmoa, joka sitten laantuu käyttöönoton yhteydessä minkä jälkeen järjestelmät saavat elää ”omassa rauhasaan”. Kurki (2010, 63) huomioi edelleen ettei hankinnoissa yleensä tehdä jälkitarkastusta vuosi tai pari käyttöönoton jälkeen. Jälkitarkastelussa voitaisiin selvittää saavutettiinkö hankinnalla parannuksia tai säästöjä, kuten alunperin oli suunniteltu – tai onko järjestelmä ylipäättään käytössä ja osataanko sitä käyttää.

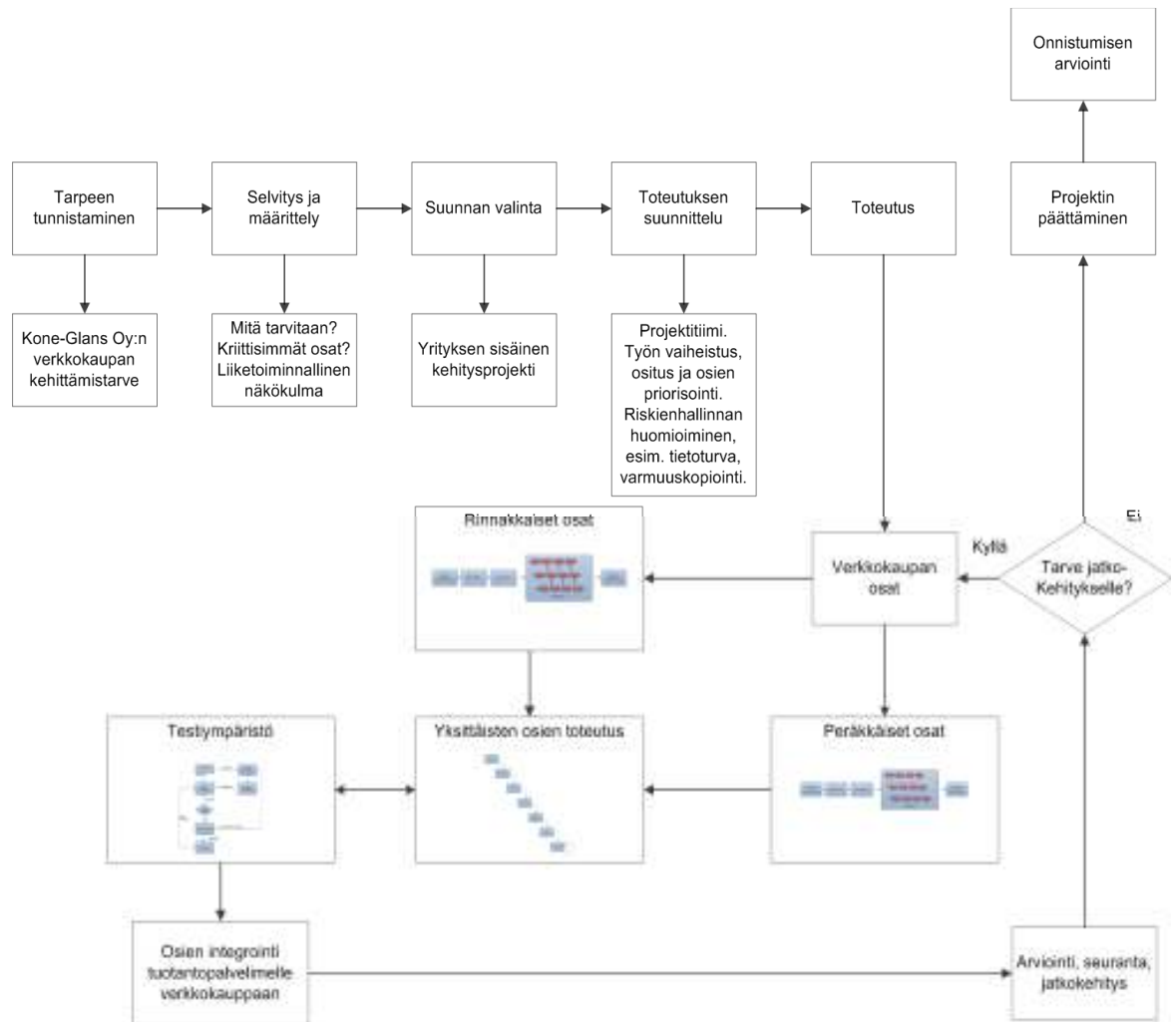
2.9 Yhteenveto ja projektinhallinnan teorian soveltaminen

Tarkastelimme tässä projektinhallinnan teoriaosassa projektin määrittelyä, verkkokaupan kehittämiseen soveltuvia projektityyppejä ja organisaatiomalleja, projektin vaiheita, projektitiimiä, projektinhallinnan prosessimalleja ja projektin riskienhallintaa. Lopuksi huomioimme verkkokaupaprojektin erityispiirteitä. Tärkeäksi muodostuu se, miten voimme tätä teoriaa soveltaa omaan verkkokaupan kehitysprojektiimme.

Projektin määrittelystä huomaamme sen ensinnäkin tarvitsevan selkeän tavoitteen, aikataulun ja johtamistavan. Verkkokauppa voidaan toteuttaa yrityksen sisäisenä kehitysprojektina tai ulkoistaa sen toteutus toimitusprojektiksi. Kun verkkokauppaa lähdetään kehittämään ensisijaisesti liiketoiminnallisesta näkökulmasta, ja sen merkitys on yritykselle suuri, on yrityksen sisäinen kehitysprojekti luontevampi vaihtoehto. Pk-yritykselle soveltuvien projektin organisaatiomalli on useimmiten löyhä yhteenliittymä, mutta myös virtuaaliorganisaation ominaisuuksia voidaan tarvittaessa hyödyntää. Opinnäytetyön kirjoittavat muodostivat käytännössä projektitiimin ytimen. Vuorovaikutus muiden projektin osallistujien kanssa oli oleellista yhteistyön onnistumiseksi.

Projekti tulee vaiheistaa selkeisiin osiin, alkaen selvitystyöstä ja päättyen toteuttamiseen ja arviointiin. Projektia kannattaa osittaa ja tehdä sitä mahdollisuuksien mukaan joko rinnakkaisissa tai peräkkäisissä osatoteutuksissa. Verkkokaupan erityispiirteistä huomaamme lisäksi, että verkkokaupan eri osien toteutusta kannattaa priorisoida. Vesiputousmallin käytöstä korostuu suunnitelmallisuuden tärkeys ja tätä mallia voimme soveltaa käytettäväksi erikseen jokaiselle osatoteutukselle. Prototyypimallia voidaan soveltaa verkkokaupan testiympäristön käyttöön. Testiympäristön käyttö kuuluu osaltaan myös projektin riskienhallintaan, johon voidaan lukea myös toteutuksen ositus sekä varmuuskopiointi- ja dokumentointitoimenpiteet.

Otettuamme projektinhallinnan osa-alueet ja mallit huomioon, näyttää projekti seuraavan kaavion mukaiselta:



Kuvio 8. Projektinhallintamallien soveltaminen.

Projekti on vaiheistettu Kuvion 2 mukaan. Toteutusvaiheessa erotellaan ne osat, jotka täytyy tehdä peräkkäin ja ne, jotka voidaan tehdä rinnakkain. Täten hyödynnetään peräkkäisten ja rinnakkaisten osaprojektien mallia verkkokaupan eri osien tuottamiseen. Yksittäisten osien toteutuksessa hyödynnetään vesiputousmallia, eli jokainen toteuttava osa suunnitellaan, määritellään, toteutetaan ja testataan erikseen. Yksittäisten osien toteutuksessa ja testaamisessa on olennaisena osana oma testiympäristö, joka hyödyntää osittain prototyyppimallia. Testiympäristössä toteutettuja osia voidaan esitellä ja kokeilla ennen niiden integroimista tuotantopalvelimeen. Integroimisen jälkeen toteutetun osan toimintaa vielä seurataan ja arvioidaan mahdollisia jatkokehitystarpeita varten. Kun

kaikki tarvittavat kehittämistoimet ollaan saatu tehtyä, voidaan projekti päättää ja arvioida sen onnistumista.

Tietääksemme tarkemmin mitä suunnitelmissa tulee ottaa huomioon ja mitä osia tulisi toteuttaa missäkin järjestyksessä, on hyvä tarkastella verkkoliiketoimintaa yleisesti, minkä teemme seuraavassa luvussa.

3 VERKKOKAUPPA

3.1 Verkkokaupan määritelmä

Käsite verkkokauppa voidaan ilmaista tarkoittavan sähköistä kaupankäyntiä. Se on osa sähköistä liiketoimintaa, joka tapahtuu tieto- ja viestintätekniikan keinoja hyväksi käyttäen. Sähköisessä liiketoiminnassa on kyse tavaroiden tai palvelujen tarjonnasta, myynnistä tai muusta kaupallisesta toiminnasta verkossa. (Suomen Elektronisen Kaupankäynnin yhdistys ry 2007)

Verkkokaupan vahvuuksia ovat sen nopeus ja edullisuus. Kauppaa voidaan tehdä sijainnista ja suurista välimatkoista huolimatta. Tiedonvälitys kauppiaalta asiakkaalle tapahtuu myös erittäin paljon perinteistä kauppaa nopeammin. Internetin välityksellä saa melkein kenen tahansa ulottuville lähes rajoittamattoman tuote- ja palveluvalikoiman ja tämän lisäksi hintavertailun tekeminen onnistuu helposti ennen ostopäätöksen tekoa. Yksi verkkokaupan keskeisimmistä ominaisuuksista on ympärivuorokautinen aukiolo. Normaalit yrityksen aukioloajat eivät verkkokaupassa rajoita ostotoimenpiteitä, vaan ostokset voidaan hoidtaa rauhassa omalla ajalla esimerkiksi iltaisin. (Tietoyhteiskunnan kehittämisskeskus ry 2001)

Internet nähdään useasti mainonnan välineenä. Tuotteiden esittelyssä ja mainonnassa internetin verkkokaupat ovat tehokkaimmillaan. Kuitenkin muullakin tapaa tietoverkkoa voidaan liiketoiminnassa käyttää hyväksi. Internet on informaatiolähde myös verkkokaupan omaavalle yritykselle. Verkkokauppojen avulla voidaan tarkkailla myös kilpailevan yrityksen hinnoittelua ja markkinointikeinoja. (Kettunen & Filenius 1998, 11.)

Verkkokauppojen voidaan ajatella muistuttavan perinteisiä postimyyntiluetteloita. Myyntiluettelo on ainoastaan muutettu sähköiseen muotoon ja tilaus tapahtuu verkossa. Perusidea on kuitenkin sama. Verkkokaupat ovat huomattavasti monipuolisempia ja joustavampia kauppapaikkoja etenkin yrityksen itsensä kannalta. Tuotteiden päivittäminen niin hintojen kuin tietojen osalta onnistuu reaaliajassa. Uusien tuotteiden lisääminen onnistuu myös vaivatta, eikä siitä

koidu kustannuksia, toisin kuin perinteisessä postimyyntiluettelossa paperimäärän kasvaessa. (Kettunen & Filenius 1998, 12.)

Hallavon ja Valvannen (2009, 193) mukaan verkkokauppojen merkitys kaupan alalla kasvaa jatkuvasti ja yritysten onkin tulevaisuudessa pystyttävä määrittelemään verkkokaupan tärkeys omalle liiketoiminnalleen. Kuluttajat tekevät ostopäätöksiään verkossa ja yrityksen on tästä syystä pystyttävä luomaan toimivia verkkokauppoja. Lähtökohtaisesti verkkokauppa ei ole myyntiprosessien tehostamista, vaan ymmärrys ihmisten ostokäyttäytymisen muutoksesta. Se on nykyään välttämätön asiakaskohtaamisen kanava. Rope ja Vesanen (2003, 14–15) kärkevätkin nykyään kaikkien olevan netissä, ja jos yritys ei toimi netissä, ei se ole olemassa.

Vehmas (2008, 4) toteaa, että verkkokauppa ei ole verkkokauppa ilman tiettyjä perusedellytyksiä. Asioinnin on pystyttävä tapahtumaan puhtaasti verkossa, niin tuotteeseen tutustumisen, ostamisen ja oston vahvistuksen osalta. Jos yritykseen on esimerkiksi jouduttava soittamaan tilauksen tehdäkseen, ei kyse ole puhtaasta verkkokaupasta. Tiukemman määrittelyn mukaan edes sähköpostivaiheita asiakkaan ja myyjän välillä ei pitäisi joutua käyttämään. Sähköposti on ainoastaan tilausvahvistuksessa käytettävä työkalu. Sivusto, jossa myyjän tai asiakkaan on oltava yhteydessä toisiinsa puhelimitse, ei ole verkkokauppa vaan sähköinen katalogi. Sen sijaan termiä verkkokauppa voidaan käyttää kun vähintään muutamia kymmeniä tuotteita sisältävän sivuston ostoprosessi on edes kevyesti automatisoitu.

Monipuolisimmillaan verkkokauppa voi olla yrityksen liiketoimintaprosesseihin täysin integroitu ja jopa automatisoitu. Järjestelmä noutaa esimerkiksi tuotetiedot ja kuvat tuotehallinnasta ja kuvapankista. Asiakkuudenhallintajärjestelmästä löytyvät rekisteröityneiden asiakkaiden tiedot ja varastosaldo päivittyy sivuille varastojärjestelmän kautta. Tällainen kehittynyt verkkokauppa kykenee esittämään asiakkaalle reaaliaikaisen varastosaldon ja myös siirtämään lukuisat tilaukset nopeammin ja luotettavimmin ostoprosessiin kuin ihminen koskaan pystyisi. Toimiva ja kehittynyt verkkokauppa voi auttaa yritystä myös sähköisen liiketoiminnan asiakaslähtöisyydessä. Verkkosovellus voi tunnistaa asiakkaat ja

tuoda automaattisesti heidän eteensä juuri heidän kiinnostuksen kohteisiinsa sopivat tuotteet ja palvelut. Epäkiinnostava sisältö taas voidaan suodattaa kokonaan pois, helpottaen asiakkaan ostoprosessia. (Vehmas 2008, 8–9)

3.2 Asiakaspalvelu ja jälkimarkkinointi verkossa

Tschohlin (2001, 41–42) mukaan verkon asiakaspalvelu eli verkkopalvelu on avainasemassa asiakkaiden uskollisuuden säilyttämisessä. Verkkopalvelu on erittäin tärkeää asiakkaiden huomioimisen kannalta. Sivustot on tehtävä niin, että sieltä ilmenevät selkeästi esimerkiksi tuotteen toimitus- ja palautusehdot. On myös tärkeää, että niistä pidetään todellisuudessa kiinni. Hidas reagointikyky on yksi yleisemmistä verkkokauppa yritysten heikkouksista. Sähköpostiviesteihin vastaaminen on tehtävä nopeasti, mielellään muutaman tunnin sisällä. Jos verkkopalvelu ei ole kunnossa, keskeyttävät asiakkaat ostoksensa ja siirtyvät kilpailevaan verkkokauppaan.

Vehmas (2008, 236–237) on sitä mieltä, että jokaisessa verkkokaupassa kuuluisi olla palautelomake, jonka avulla kävijät voivat ilmaista mielipiteensä. Toisaalta suomalaiset ovat normaalisti varsin laiskoja antamaan palautetta, muussa kuin äärimmäisissä tunnetiloissa. Tästä syystä palaute annetaankin yleensä anonyymisti verkkokaupan ulkopuoliselle sivustolle, jossa siitä voi olla huomattavaa haittaa liiketoiminnalle. Asiakaspalautteeksi voidaan aktiivisen palautteen lisäksi lukea myös passiivinen palaute. Tällaiseksi palautteeksi voidaan lukea esimerkiksi asiakkaan viettämä aika sivustolla ja se mitä kautta asiakas on sivustolle löytänyt. Jos asiakas on tullut sivustolle hakukoneen kautta, saadaan myös usein selville mitä hakusanaa käyttämällä sivusto on löytynyt. Oikein luetuna passiivisesta palautteesta saadaan paljon informaatiota sivuston kehittämistä varten. Aktiivinen palaute on asiakkaalta tulevaa suoraa kommunikointia joko suoraan myyjälle tai muille. Suoraa palautetta ei yleensä poikkeuksetta saa ilman asiakkaan palkitsemista jollakin tavoin, esimerkiksi tutustumislahjoin. Tehokkaimpia aktiivisen palautteen muotoja ovat erilaiset kuluttajien ylläpitämät

sisällöntuottopalvelut, kuten keskusteluryhmät. Näissä palaute voi toisaalta olla hyvinkin voimakasta.

Hyväksi verkon asiakaspalveluksi luetaan erilaisten sopimusehtojen ilmoittaminen selkeästi verkkokaupassa. Esimerkkeinä tällaisista ovat mahdolliset osamaksusopimukset tai asennuspalvelut. Toimitusehtojen sekä huolto- ja neuvontapalveluiden esille tuominen jo verkkosivuilla lasketaan myös hyväksi verkkopalveluksi. Asiallisen verkkopalvelun omaavan sivuston perustietoihin kuuluvat yhteystietojen lisäksi tavat, joilla yhteydenotto on mahdollista. (Berg ym. 1999, 54–55.)

Kettusen ja Fileniuksen (1998, 34) mielestä jälkimarkkinointi on tärkeää jo hankitun asiakkaan mielenkiinnon ylläpitämisen kannalta. Jälkimarkkinoinnin suurimpia tavoitteita on saada asiakas tekemään uusia ostoja tulevaisuudessa. Asiakkaasta voidaan saada tietoja jälkimarkkinointia varten esimerkiksi tilauksen yhteydessä tai saamalla asiakas rekisteröitymään verkkokauppaan. Rekisteröityneen asiakkaan toimia on myös helpompi seurata verkkokaupan sisällä. Jälkimarkkinointitoimenpiteitä ovat esimerkiksi sähköpostitiedotteet, joissa voidaan kertoa tulevista tuotteista. Myös sähköpostivälitteiset suoramainokset ovat hyvä tapa pitää asiakkaan mielenkiintoa yllä. Sähköpostien lähettämiseen vaaditaan aina asiakkaan suostumus.

3.3 Ostaminen verkossa

Vehmaan (2008, 118–119) mukaan ostaminen verkossa sisältää yleensä neljä vaihetta: tuotteen valinta, tilauksen teko, ostajan tunnistus ja tilausvahvistuksen vastaanottaminen. Tuotteen maksaminen voi tapahtua etukäteen, esimerkiksi luottokortin tai tilisiirron kautta. Ostaja voi myös maksaa tuotteen tavarantoimituksen yhteydessä tai ottaa ostosta laskun ja maksaa sen jälkikäteen. Myyjän kannalta maksun saaminen etukäteen on aina paras vaihtoehto, mutta ostaja voi pitää etukäteismaksua riskinä etenkin vieraammassa verkkokaupassa. Sen sijaan maksun jättäminen tuotteen saapumisen yhteyteen tai laskulle, lisää

yleensä kuluttajien ostointoa. Myös Bergin ym. (1999, 84) mukaan maksun jättäminen tuotteen luovutuksen yhteyteen tai myöhempään, on merkittävä osa ostopäätöstä, jos verkkokauppa on entuudestaan tuntematon. Tuote halutaan nähdä ennen maksua. Käteviä toimitus- ja maksutapoja tähän ovat esimerkiksi postiennakko ja jälkivaatimus tai perinteinen lasku.

Rope ja Vesanen (2003, 96–97) painottavat, että verkkokaupan veloitusmalli pitää tehdä asiakkaalle helpoksi. Käytettävä veloitusmalli, eli esimerkiksi tarjottavat maksuvaihtoehdot ratkaisevat suurilta osin verkkokaupan toimivuuden kokonaisuudessaan. Veloituskäytäntö voi pahimmillaan etäännyttää asiakkaan pois, sillä kaikki eivät mm. halua jakaa luottokorttitunnuksiaan verkkokaupalle. Suora nettiveloitus voi olla sujuvampi veloitusmalli verkkokauppiaille, mutta sitä se ei välttämättä ole asiakkaalle.

Myyjän kannalta verkkokaupan maksutyyppiä valittaessa on hyvä ottaa huomioon palvelun kohderyhmä, tuotevalikoima, asiakassitoutuminen ja hinnoittelu. Nuorisolla on useammin tapana jättää tuote maksamatta kuin esimerkiksi vanhuksilla. Tuotevalikoiman ollessa nuorison suosimaa elektroniikkaa, kannattaa laskun poisjättämistä maksutavoista harkita. Sitoutunut asiakaspiiri taas mahdollistaa kirjavamman maksuvalikoiden käytön. Hintavampia tuotteita sisältävän verkkokaupan on aina otettava huomioon suuri luottotappioiden riski. Jo yksittäisen tuotteen maksun saamatta jääminen voi tarkoittaa huomattavaa tappiota yritykselle. Myyjän kannalta huomion arvoinen asia on myös Suomessa vallitseva kuluttajasuojalaki, joka mahdollistaa etäkaupassa tuotteen palauttamisen 14 vuorokauden sisällä tuotteen vastaanottamisesta. Etenkin elektroniikan myynissä tämä mahdollistaa asiakkaan osalta tuotteen lyhytaikaisen käytön ja palautuksen tarpeen loputtua. Tällaisia tapauksia varten yrityksellä ei ole juuri muuta mahdollisuutta kuin pitää yllä mustaa listaa tällaista käytöstä harjoittavista kuluttajista. (Vehmas 2008, 120.)

Pankki- ja luottokorttimaksut

Vehmas (2008,122) toteaa, että yhä suurempi osa verkko-ostoista tehdään nykyään pankki- tai luottokortilla. Etenkin suuremmissa ostoksissa mahdollisuus maksaa luotolla on erittäin tärkeää. Ihmisillä kun harvemmin on olemassa suuria säästöjä, joilla tuotteen voisi heti maksaa. Luottokorttimaksun omaava verkkokauppa saa paljon enemmän heräteostoksia tekeviä kuluttajia osakseen. Luottokortilla maksettaessa kuluttaja voi aina olla varma siitä, että rahat ovat tallessa. Vaikka tuote ei jostakin syystä saapuisikaan asiakkaalle, saa asiakas aina rahansa takaisin luottokorttiyhtiöltä. Tällaisissa tapauksissa vastuu on aina luottokorttiyhtiöllä. Kuluttaja saa siis luottokorttimaksamisen kautta luottamusta tuntemattomaankin verkkokauppaan. Kansainvälisten luottokorttien ansiosta myös ulkomaalaiset asiakkaat saavat mahdollisuuden tilata ja maksaa ostoksensa verkossa. Luottokortti on usein ulkomaalaiselle ainoa mahdollinen maksutapa muuten suomalaisessa verkkokaupassa.

Pankkikortilla maksaminen vastaa lähinnä perinteistä tilisiirtoa. Sen hyötyjä ovat kuitenkin nopeus ja parempi toimivuus verkkokauppasovelluksen kanssa. Sovellus tietää heti, että maksu on onnistunut ja näin jatkaa ostoprosessia. Tilisiirron tapauksessa verkkokauppa ei voi tietää maksun onnistumista vaan yrityksen on manuaalisesti tarkistettava se. Sen lisäksi eri pankkien tilien välisissä siirroissa rahan siirtyminen kestää yleensä pari pankkipäivää. (Vehmas 2008, 130.)

Verkkomaksut

Suomessa suuren suosion ovat saavuttaneet myös pankkien verkkomaksujärjestelmät, jotka ovat toiminnaltaan tilisiirron kaltaisia. Eri pankkien tukemissa verkkomaksuissa asiakas, ostopäätöksen tehtyään, siirtyy maksamaan pankin verkkomaksupalveluun suoraan verkkokaupasta ja maksun tehtyään palaa takaisin myyjän sivuille. Myyjä saa pankin järjestelmästä tiedon heti maksun onnistumista ja voi toimittaa tuotteen asiakkaalle ilman viiveitä. Tämä maksutapa soveltuu ainoastaan kotimaankaupassa. (Berg ym. 1999, 84–85.)

Postiennakko ja lasku

Kettusen ja Fileniuksen (1998, 124) mukaan postiennakko on yksi toimivimmista maksujärjestelmistä myös sähköisessä kaupassa. Tämä maksutapa on luonnollinen niille yrityksille, jotka jo ennen verkkoon siirtymistään käyttivät postienakkoa lähetyksissään. Yrityksen kannalta postiennakko on hyvä tapa varmistua toimitettujen tilausten rahojen saannista. Myös Matkahuollolla on käytössään postiennakkoon rinnastettava palvelu nimeltään bussiennakko. Tämä palvelu toimii samojen periaatteiden mukaan kuin postiennakko (Matkahuolto 2009).

Laskutus on verkossa yksi käytetyimmistä maksuvaihtoehdoista. Laskutus on verkkokaupassa yleensä helppo ottaa käyttöön, koska yrityksillä yleensä on jo entuudestaan olemassa laskutusta jollakin tapaa käyttävä maksujärjestelmä. Näin ollen uudet investoinnit ovat vähäiset. (Kettunen & Filenius 1998, 122–123.)

3.4 Verkkokaupan markkinointikeinot

Verkkokaupan tulee olla näkyvästi mainostettu. Ellei markkinointia ja mainontaa ole, eivät halukkaat nettioستajat löydä yrityksen verkkokauppajärjestelmään ja myynti riippuu pelkästään satunnaisista kävijöistä ja suusta suuhun -tiedosta. (Rope & Vesanen 2003, 92–93.)

Vehmaan (2008, 191–192) mukaan markkinointi on perusedellytys verkkokaupan käynnistämiseksi. Ilman sitä eivät asiakkaat löydä sivuille. Aktiivista markkinointia tulisi jatkaa niin kauan, että saavutetaan niin sanottu kriittinen piste. Tällä tarkoitetaan vaihetta, jossa tunnettavuus kasvaa suhteessa enemmän itsellään kuin mitä aktiivisella markkinoinnilla pystyttäisiin saamaan aikaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että liiketoiminnan alasta riippuen tavoitetaan 5-10 prosenttia alan potentiaalisista kävijöistä. Nämä 10 % markkinoivat edelleen sivustoa eteenpäin tehokkaammin mitä lisäinvestoinnit markkinointiin saisivat aikaan.

Kent ja Calishain (2002, 3) toteavat, että mainonta- ja markkinointityötä tulee tehdä jatkuvasti, sillä kilpailu Internetissä lisääntyy koko ajan. Vaatii kovaa työtä saada iskostettua ihmisten mieleen kuva tarjotusta palvelusta tai tuotteesta. Työ ei ole valmis hetkessä vaan se vaatii jatkuvaa vaivannäköä. Internetiä käyttävien ihmisten määrä jatkaa kasvamistaan päivittäin, joten mahdollisuudet uusien asiakkaiden hankintaan ovat mainiot. Bergin ym. (1999, 66) mukaan pienikin yritys voi luoda verkossa itsestään todellisuutta suuremman kuvan. Näin verkossa toimiva yritys voi hyvän markkinoinnin ansiosta avata uusia asiakasväyliä itselleen. Vastaavasti huonolla verkkomarkkinoinnin toteutuksella suurikin yhtiö voi antaa itsestään epäluotettavan ja epäammattimaisen kuvan asiakkaalle.

Verkkomarkkinoinnin toteutukseen voi lähteä nopeasti ja edullisesti, mutta yleensä tällä tavalla tehtynä sillä saavutetaan yritykselle enemmän haittaa kuin hyötyä. Halvalla tehdyissä toteutuksissa ei yleensä ole vielä osattu ottaa huomioon verkkomarkkinoinnilla saavutettavia etuja vaan markkinoinnissa on käytetty hyväksi enemmän perinteisiä, esimerkiksi painetussa markkinoinnissa vaikuttavia keinoja. Huonommillaan verkkomainos voikin olla suoraan lehtimainoksesta napattu otos. Mainokset verkossa kuitenkin poikkeavat yleensä perinteisestä mainonnasta interaktiivisuudellaan. Tämän lisäksi verkkomainonnassa yrittäjä saa tietoa oman mainoksensa kiinnostavuudesta. Jokainen mainokseen kohdistunut klikkaus voidaan rekisteröidä talteen. Tällainen tarkka tilastopalvelu ei koskaan perinteisessä mainonnassa ollut mahdollista. (Kettunen & Filenius 1998, 84–85.)

Toivosen (2009, 49) mielestä Internetin suurimmat hyödyt perinteiseen markkinointiin verrattaessa ovat vuorovaikutus, mitattavuus ja kohdentaminen. Internetissä jokainen näistä on jo yksistään vahva ominaisuus, mutta kun näitä vielä pystytään käyttämään yhdessä toistensa tukena, saadaan markkinoinnista huomattavasti enemmän irti. Reaaliaikainen kaksisuuntaisuus on varmasti merkittävin ero Internetin ja muiden markkinointikanavien välillä. Asiakas voi heti kiinnostuksen kohteen löydettyään tehdä omat johto- tai ostopäätöksensä tuotteesta, ilman että hänen tarvitsee enää asiasta kysellä myyjältä.

Sisältöä Internet on nykyään pullollaan, koska jokainen voi tuoda omat palvelunsa sinne vapaasti. Tämän myötä löydettävyyks nousee ensisijaisen tärkeäksi asiaksi. Markkinoijien onkin osattava kohdentaa mainoksensa juuri omille kohderyhmilleen, sijoittamalla mainokset oikeaan paikkaan ja tekemällä niistä oikeanlaisia. Internetissä kohdentamisen onnistumista voidaan mitata. Käyttäjien tekoja voidaan jossain määrin seurata ja näin luoda kuva heidän tarpeistaan ja mielenkiinnon kohteistaan. Onnistuneilla mittauksilla ja analysoinneilla voidaan luoda huomattavaa eroa kilpailijoihin. (Toivonen 2009, 50.)

Erilaisia verkkomarkkinoinnin ja -mainonnan keinoja ovat mm. perinteinen bannerimainonta, hakukonemarkkinointi, sähköpostimarkkinointi sekä markkinointi ja mainostaminen sosiaalisissa medioissa.

3.4.1 Bannerimainonta

Järvilehdon (2009, 103) mukaan bannereilla, toiselta nimeltään display-mainoksilla, tarkoitetaan verkkosivuille sijoitettuja mainoksia. Bannerit ovat olleet Internetin ensimmäisiä mainostuksen muotoja ja tästä syystä varmaankin parhaiten tunnettua verkkomainontaa. Bannerit esiintyvät yleensä maksettuina suosituilla sivustoilla, mutta voivat olla myös tehostamassa oman sivuston markkinointia. Ne ovat yleensä standardikokoisia, jotta yhteensopivuus kaikille sivustoille olisi taattu. Sisältö voi olla liikkuvaa tai staattista kuvaa. Mainos johtaa tyypillisesti tuotteesta lisätietoa antavalle sivustolle tai kampanjasivulle. Banneri voi myös johtaa suoraan yrityksen kotisivulle.

Peruslogiikan ymmärtäminen on tärkeintä bannerimainonnassakin. Tavoitteellisen liiketoiminnan kasvattaminen on avainasia. Ennen mainoksen tekoa on määritettävä mitä bannerilla lähdetään tavoittelemaan. Lähdetäänkö sen avulla sitouttamaan uutta kohderyhmää vai halutaanko yksinkertaisen tarjouksen kautta ohjata kävijöitä verkkokauppaan. (Järvilehto 2009, 104.)

Bannerimainonta on joltakin osalta riskialttiimpaa kuin esimerkiksi hakukonemarkkinointi. Mainoksen saattaa avata joukko ihmisiä, jotka eivät ole kiin-

nostuneita mainostajan tuotteista tai palveluista tai heidän maksukykynsä voi olla heikko. Tällöin mainos on sijoitettu väärän käyttäjäprofiilin omaavalle sivustolle. Haastavia ja kirjavan käyttäjäprofiilin omaavia sivustoja ovat esimerkiksi, valtakunnalliset verkkolehdet, suositut keskustelusivustot kuten Suomi24 tai huutokauppasivusto Huuto.net. Lisäksi perinteiset graafisen mainonnan haasteet ovat olemassa. On mahdollista, että banneri tulkitaan väärin ja sitä klikkaavat väärän tyyppiset ihmiset. Syy tai tieto tästä ei välttämättä koskaan saavuta itse mainostajaa, koska mainoksen tilastointi pystyy ilmoittamaan vain sen kautta tulleet kävijämäärät. Mainoksen heikko vaikutus myyntiin on myös havaittavissa, mutta syytä tähän on vaikeampi selvittää. (Vehmas 2008, 192.)

Vehmaan (2008, 192) mukaan niin hakukonemarkkinointi kuin bannerimainontakin ovat nykyään muuttuneet kontaktipohjaisiksi. Toisin sanoen enää mainostaja ei maksa siitä, että verkkomainos näkyy ihmisille, vaan veloitus tapahtuu ainoastaan kun mainosta klikataan. Banneri näytetään sivuston käyttäjille tietyn ajan ja mainostaja maksaa jokaisesta sinä aikana saadusta kontaktista, joka on johtanut mainostajan sivulle. Mainosaika voidaan määritellä esimerkiksi päätymään jonakin tiettyinä päivämääränä tai mainosta voidaan näyttää niin kauan että jokin ennalta päätetty summa tulee täyteen.

Järvilehdon (2009, 107) toteaa bannerimainonnassa olevan yleisesti käytössä CPM (cost per mille) kauppatapa. Siinä ostetaan tietty määrä mainosnäyttöjä yleensä tuhannen näyttökerran paketeissa. Toinen tapa on aikaan sidottu mainonta, jossa bannerinäytöt myydään päivä- tai viikkokohtaisesti. Tässä mallissa mainos on halutun aikaa sivustolla näkyvissä kävijöille lähes yhtäjaksoisesti, joten todennäköisyys sille, että mainos tavoittaa ahkeran kävijän useamman kerran on suurempi kuin näyttökohtaisessa mainostavassa. Myös kontaktihinnalla mitattuna aikapohjainen mainosmalli on yleensä näyttökohtaista kustannustehokkaampi vaihtoehto Suomessa. Lisäksi Järvilehto mainitsee klikkaus pohjaisen kauppamallin sekä tapahtumapohjaisen mallin, jossa maksu tapahtuu tapahtumista kuten liideistä tai toteutuneista kaupoista.

Millainen sitten on toimiva bannerimainos? Järvilehdon (2009, 105–106) mukaan toimiva mainos pitää sisällään sekä tekstiä että kuvia. Sen lisäksi mainok-

sesta tulisi tunnistaa yrityksen brändi selkeästi. Erilaiset bannereissa esitetyt tarjoukset tulevat myös hyvin esille ja vielä parempi, jos mainokseen on pystytty liittämään esimerkiksi jokin kilpailu tai muu aktivointi. Myös mainoksen paikalla sivustossa on merkitystä. Parhaiten esille tuovat mainokset ovat joko keskellä sivuston sisältöä, ovat suurikokoisia tai hallitsevat sivustoa. Visuaalinen toteutus ja kohderyhmärajaus ovat yhdet tärkeimmistä asioista onnistumisen kannalta. Nykyään mainosten koot ovat suurentuneet entiseen verrattuna huomattavasti. Syy tähän saattaa olla tilastojen antama tuki sille, että suurempi mainos tuottaa enemmän klikkauksia kuin pieni. Toimivan bannerimainonnan yksi ominaisuus on myös, että mainos voidaan julkaista ensin suositulla sivustolla ja jatkaa kampanjaa siitä pienempiin kohderyhmämedioihin, esimerkiksi sosiaalisiin medioihin. Tämä lisää mainoskampanjan kustannustehokkuutta.

3.4.2 Hakukonemarkkinointi

Vehmaan (2008, 217) mukaan hakukonenäkyvyys on nykyään perusedellytys menestyksekkään verkkoliiketoiminnan harjoittamiselle. Hakukoneiden listoille pääsee joko itse ilmoittamalla tai linkin kautta jostakin toiselta sivustolta. Itse ilmoittaminen onnistuu yksinkertaisesti antamalla hakukoneelle verkkokaupan Internet-osoitteen, minkä jälkeen hakukone käy tutkimassa verkkokaupan sivut ja tallentaa ne omaan tietokantaansa. Vaikka hakukone tietää verkkokaupan olemassaolon, ei se vielä tarkoita, että sivusto saisi hakukoneessa näkyvyyttä. Oman verkkokaupan saaminen hakutulosten kärkeen on elintärkeää, sillä jopa tuhansien hakutulosten joukosta kävijät jaksavat klikata yleensä vain muutamaa ensimmäistä.

Myös Larvangon (2009, 91–92) mukaan hakukonemarkkinoinnin tarkoituksena on lisätä näkyvyyttä hakukoneiden tulossivuilla. Hänen mukaansa hakukonemarkkinoinnin tavoite ei ole niinkään viestiä mahdollisimman suurelle joukolle ihmisiä, vaan tavoittaa potentiaaliset asiakkaat juuri silloin, kun he ovat palvelua tai tuotetta hakemassa. Tarkasti kohdennettu hakukonemarkkinointi toimii parhaiten, ovathan kohteina juuri hakujen tekijät. Hakukonemarkkinoinnin

kautta on mahdollista tehdä suuri joukko suhteellisen edullisia mainosviestejä tuotteista tai palveluista kuluttajille. Suomessa hakukonemarkkinointi tapahtuu lähinnä Googlen hakukoneen kautta. Google on Suomessa ylivoimainen ykkösen hakukoneiden markkinaosuudessa mitattuna. Sekä Vehmaan (2008, 217) että Larvangan (2009, 91) toteavat hakukonemarkkinoinnin olevan kahdenlaista: hakusanamainonta ja hakukoneoptimointi.

Hakusanamainonnassa jo pienellä rahallisella panostuksella pienikin yritys voi kilpailla suurien liikeketjujen kanssa. Esimerkiksi kymmenen euron päiväpanostus saattaa tuoda useammankin uuden asiakkaan, jos mainos vain on osattu kohdentaa oikein. Hakusanamainonnassa useat halukkaat kilpailevat samoista asiakkaista, joten mainonta on luonteeltaan kuin huutokauppaa hauista. Mainonnan aloittamisen yhteydessä on päätettävä, minkä hakusanojen yhteydessä mainos näytetään ja millainen mainos on, kuinka paljon yhdestä klikkauksesta pystytään maksamaan, sekä mikä on maksimaalinen päiväbudjetti. Näiden määritysten jälkeen mainos alkaa näkyä päätettyjen hakujen yhteydessä. Mainoksen sijaintipaikka määräytyy minimi- ja maksimihinnan mukaan. Parhaimmalla paikalla, eli yleensä haun ensimmäisenä, näkyy eniten maksanut mainos, toisena toiseksi eniten maksanut mainos ja niin edelleen. Itse maksua menee kuitenkin vasta kun asiakas on klikannut mainosta. Googlen AdWords-järjestelmä sen sijaan on tätä hieman monimutkaisempi valitessaan näkyville tulevat mainokset. Se ottaa huomioon hinnan lisäksi mainostilin historian, sekä eräät laatuksiteerit, kuten mainostettavan sivun sopivuuden hakuun. (Larvako 2009, 92–93.)

Vain harva suomalaisista hakukonemarkkinoijista seuraa saavutettuja tuloksia. On tärkeää, että kampanjan päättyessä tuloksia katsottaisiin ja niitä analysoitaisiin. Tämän avulla saavutetaan monia etuja, mm. mainoskustannuksissa säästetään, kun päästään karsimaan pois ne hakusanat, jotka eivät tuottaneet tulosta. Näin voidaan rahat uudelleen sijoittamalla laittaa juuri niihin hakusanoihin, jotka todettiin toimiviksi. (Larvako 2009, 95.)

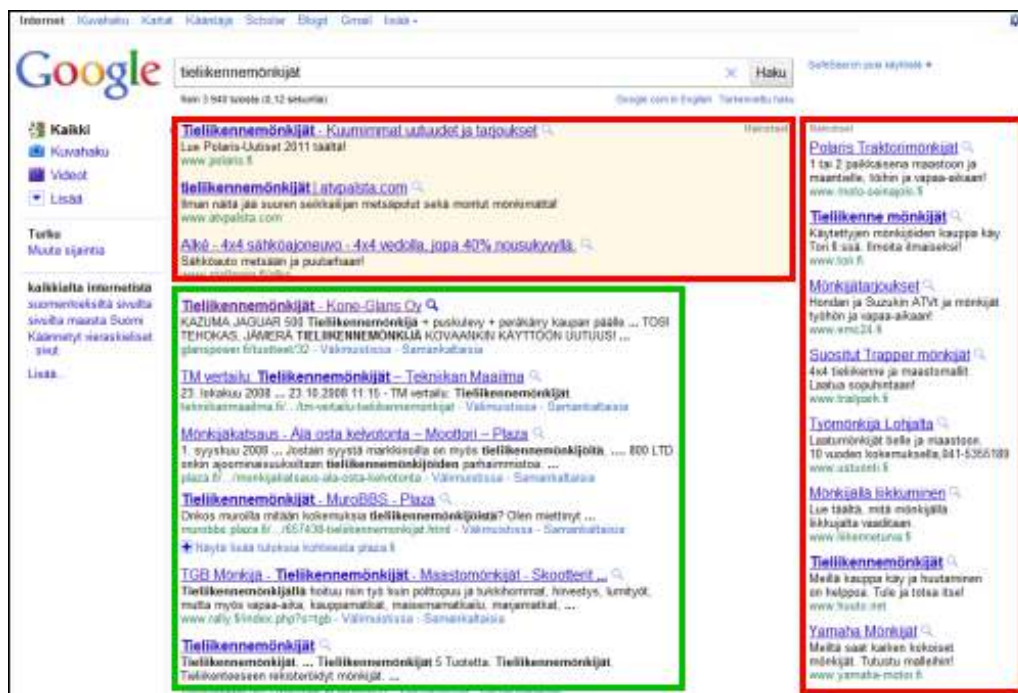
Hakukoneoptimointi on hakukonemarkkinoinnin toinen puoli. Vehmas (2008, 218) toteaa, että hakukoneet luokittelevat hakutulokset järjestykseen kahden

päätekijän perusteella. Nämä ovat sivuston taso ja haun vastaavuus löydettyyn merkkijonoon. Sivuston taso määräytyy sen perusteella kuinka monelta toiselta sivustolta on löydettävissä omalle sivustolle johtava linkki. Tähän vaikuttaa vielä se, kuinka korkea ranking-sijoitus linkin omaavalla sivulla on. Jos esimerkiksi linkki sijaitsee jollakin kotimaisella uutissivustolla, joilla yleensä on korkea ranking-sijoitus, nostaa se myös enemmän oman sivuston tasoa. Mitä enemmän samankaltaisia korkea-arvoisia linkittäjiä on, sitä enemmän oman sivuston ranking-sijoitus kasvaa. Tämän lisäksi sivuston tasoon vaikuttaa se, miten kauan ihmiset sivustolla ovat viihtyneet ja mitä kautta he ovat sinne löytäneet.

Vielä edellistäkin tärkeämpi asia hyvän hakukonesijoituksen hankkimiseksi on pitää huoli siitä, että tehty haku vastaa mahdollisimman tarkasti sisältöä omassa verkkokaupassa. Toisin sanoen on pystyttävä arvioimaan, millä sanoin asiakas tuotetta hakukoneesta hakee. Yksittäiset sanat, jotka yleensä käsittävät tuotenimen, eivät ole niin toimivia verkkokaupan kannalta, koska näiden hakusanojen kesken tuloksia löytyy yleensä tuhansia. Sen sijaan tulisi pyrkiä löytämään toimivia useamman sanan merkkijonoja, joilla asiakas tuotetta mahdollisesti hakee. Näin hakujen saamat tulokset rajoittuvat huomattavasti ja omalla verkkokaupallasi on suurempi todennäköisyys sijaita hakutulosten kärjessä. Jos asiakasseurannan yhteydessä huomaat, ettei jokin tuote tai tuoteryhmä tule löydettyksi hakukoneista, on viisasta yrittää muuttaa tuoteselostusta hakukoneystävällisemmäksi. (Vehmas 2008, 219.)

Larvanko (2009, 96, 100) toteaa, että hakukoneoptimoinnin tarkoituksena on tuoda hakukoneiden avulla aihepiiristä kiinnostuneita käyttäjiä yrityksen sivustolle. Hakukoneoptimointi onkin tehokas markkinointikeino juuri sen takia, että käyttäjät ovat yleensä aidosti kiinnostuneita hakemastaan aiheesta. Optimointi ei välttämättä vaadi kovin suuria tekoja tai muutoksia verkkokaupalta, vaan jo yksinkertaisilla muutoksilla voidaan päästä erittäin onnistuneisiin lopputuloksiin. Tämä pätee varsinkin, jos haettava tuote ei ole verkossa kovin kilpailtu. Yksinkertaisimmat hakukoneoptimoinnin ovat myös kustannuksiltaan erittäin edullisia, koska verkkokauppias pystyy nämä yleensä itse toteuttamaan. Haastavimpiin optimointeihin mentäessä kustannukset voivat kasvaa hyvinkin paljon. Mukaan

astuvat hakukoneoptimointia palveluna myyvät yritykset, joiden kustannukset liikkuvat yleensä tuhansissa euroissa, riippuen hakukoneoptimoinnin laajuudesta. Tästä syystä onkin hyvä miettiä tarkkaan omat tavoitteet, jotka halutaan optimoinnilla saavutettavan.



Kuva 1. Hakukonemarkkinointi Googlessa. Punaisella rajattu hakusanamainonnalla saavutettavat paikat ja vihreällä sijoitukset, joihin voidaan vaikuttaa vain optimoinnilla.

Larvangan (2009, 96–97) mukaan hakukoneoptimointi voidaan jakaa kahteen muotoon: kaupalliseen ja viestinnälliseen hakukoneoptimointiin. Kaupallisessa hakukoneoptimoinnissa on tarkoitus nostaa tuote tai palvelu hakutulosten kärkisijoille käyttämällä yleisimpiä hakutermejä, esimerkiksi ”edullisia tietokoneita” tai ”halpoja mopoja”. Samalla tavoittellessa parasta kaupallista näkyvyyttä hakukoneissa, saadaan myös yleisesti yritykselle hyviä sivuvaikutuksia. Ensinnäkin mitä korkeimmalla sijalla hauissa verkkokauppasivusto sijaitsee, sitä luotettavimpana käyttäjät sitä yleensä pitävät. Toisin sanoen yrityksen luotettavuus hakukoneen käyttäjien silmissä paranee sijoituksen nousun myötä. Toiseksi, vaikka hakusijoitus ei muuttuisi hakukoneoptimoinnin tuloksena, saattaa klikkausten määrä silti kasvaa houkuttelevimpien sanafraasien ansiosta. Kolmanneksi,

avainsanatutkimuksien avulla saadaan selville, mitä hakuja tehdään eniten ja miten ne toimivat optimoitavassa sivustossa.

Viestinnällisessä hakukoneoptimoinnissa ei pääasiallinen tavoite ole mahdollisimman korkea hakusijoitus, vaan mahdollisimman hyvä asiakaspalvelu. Hakukoneoptimointia ajatellaan siltä kannalta millainen tieto kiinnostaisi hakijaa eniten. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi tuotteen käyttöohjeet, jälleenmyyjät tai huoltopaikat. Varsinkin suurilla verkkokaupoilla, vaikka tiedot ovat olemassa, sivusto pitää yleensä sisällään niin paljon tietoa, että sen löytäminen nopeasti ei ole helppoa. Hakukoneiden avulla tieto voidaan tehdä helpommin ja suorempaa kautta löydettäväksi ja tämä lisää samalla yrityksen hyvää asiakaspalvelua. Asiaa voidaan tarkastella myös kaupallisesti hyödyttävänä toimena. Jos huomataan jonkin kysymyksen tulevan toistuvasti esiin asiakaspalvelussa, voidaan siihen tarjota vastaus jo verkossa ja näin vähentää asiakaspalvelun ruuhkaa. Tällä tavoin asiakaspalvelu paranee ja rahaa säästetään. (Larvanko 2009, 97–98.)

3.4.3 Sähköpostimarkkinointi

Kentin ja Calishain (2002, 205–206) mukaan sähköpostimainonnalla tarkoitetaan mainontaa, jossa tehdään ja lähetetään sähköposti ihmisille, jotka ovat ilmoittaneet olevansa halukkaita vastaanottamaan sähköpostiviestejä. Berg ym. (1999, 69–70) taas toteavat, että postituslistat ovat se lähde, jonka kautta sähköposteja voidaan ihmisille lähettää. Toisin sanoen postituslistalle on kerätty sellaisten asiakkaiden sähköpostiosoitteita, jotka ovat osoittaneet halukkuutensa niitä vastaanottaa. Sähköpostimainonta on yksi tehokkaimmista sähköisistä markkinoinnin muodoista. Siinä pitää vain harkita tarkkaan lähetettävän sähköpostimainoksen sisältö niin, että asiakas jaksaa sen lukea, eikä hän koe sitä häiritseväksi. Viestin tulee myös sisältää tieto siitä miten asiakkaan on mahdollista poistaa itsensä postituslistalta viestien vastaanottamisen lopettamiseksi.

Vehmas (2008, 215–216) on sitä mieltä, että sähköpostimainonta on sähköisen liiketoiminnan markkinointikeinoista yksi parhaimmista, mutta hänen mielestään se on myös yksi ikävimmistä tavoista. Se kerää eniten negatiivista julkisuutta massapostittajien eli spämmääjien vuoksi. Jotta mainossähköposti olisi positiivinen, pitää aina olla vastaanottajan suostumus. Yleensä tämä suostumus kysytään esimerkiksi tilauksen yhteydessä omassa verkkokaupassa. Näissä tapauksissa voi olla lähes varma, että asiakas, joka mainosviestin vastaanottaa, on kiinnostunut viestin sisällöstä. Hyvin kohdennetussa ja informatiivisessa sähköpostimainoksessa voidaan saavuttaa jopa 30 % teho, toisin kuin spämmiviesteissä, joiden teho (asiakaskontaktien määrä lähetettyjä viestejä kohden) saattaa jäädä alle promilleen. Vehmas myös huomauttaa, että jokaisessa positiivisesti toteutetussa markkinointisähköpostissa pitää aina olla linkki, jonka kautta asiakas voi poistaa itsensä postituslistalta.

Munkki (2009, 119–120) toteaa, että sähköpostimarkkinointi eroaa nopeudellaan ja dynaamisuudellaan perinteisestä suoramarkkinoinnista. Sähköisessä mainospostissa viesti kulkeutuu saman tien vastaanottajalle ilman kuljetuksen viivettä. Samaten asiakas pystyy reagoimaan siihen halutessaan välittömästi sen luettuaan. Viivettä ei puolin eikä toisin synny. Kuvat ja jopa videot ovat sähköpostimainonnassa varsin voimakkaasti mukana. Sähköpostin visuaaliseen ilmeeseen voidaan vaikuttaa erittäin paljon ja sen avulla saadaan tuotteet tuotua esiin huomattavasti perinteistä suoramarkkinointia näyttävämmin. Voidaan siis todeta, että dynaamisuus on erittäin voimakkaasti osa nykyaikaista sähköpostimainontaa.

Vaikka sähköpostimarkkinointi on yksi tehokkaimmista sähköisen markkinoinnin muodoista, on se edelleen Suomessa varsin huonossa maineessa. Tämä johtuu jo edellä mainittujen spämmääjien suuresta määrästä. Nämä yleisesti roskapostiksi luettavat mainospostit ovat saaneet alkunsa USA:sta, jossa epämääräiset markkinoijat alkoivat lähettää massaposteja ilman asiakassuhdetta tai minkäänlaista lupaa. Tällainen toimintatapa perustuu miljoonien lähettyjen viestien voimaan. Vaikka vain murto-osa vastaanottajista reagoisi mainospostiin, on se silti markkinoijan kannalta kannattavaa, koska itse viestien lähettäminen on

käytännössä ilmaista. Nykyään massasähköpostimarkkinointi on tehty haasteellisemmaksi operaattorien ottaessa käyttöön yhä tehokkaampia roskapostisuodattimia ja kehittämällä tehokkaampia roskapostivakoojia. Tämänkaltaisen estotoiminta on edellytys puhtaan sähköisen suoramarkkinoinnin toimivuudelle tulevaisuudessa. Tämän ansiosta sähköpostimarkkinointi on alkanut nousta huonosta maineestaan ja saavuttanut pysyvän osan etenkin verkkokauppojen, mainosbudjeteista. (Munkki 2009, 119–120.)

Rope ja Vesanen (2003, 102–103) painottavat ettei mainossähköposti saa ärsyttää vastaanottajaa tarpeettomasti. He kirjoittavat tässä yhteydessä markkinointiterrorismista, kun käyttäjä vastaanottaa sähköpostiviestejä, joista ei ole lainkaan kiinnostunut. Suurta osaa sähköposteista kutsutaan roskapostiksi, jos yrityksen tekemä mainosposti lukeutuu tähän luokkaan, viestintä sähköpostimainonnassa on epäonnistunut.

Sähköpostimarkkinointi on varsin edullinen tapa mainostaa. Se on myös ekologista, koska paperia ei lähetysprosessissa kulu laisinkaan. Verkkokauppojen kohdalla suurimmat kustannukset tulevat alussa postitusjärjestelmän rakentamisen johdosta. Tämän jälkeen kulut koostuvat lähinnä suoramarkkinointiviestien tekemiseen menneestä työajasta. Jos sähköpostimarkkinointipalvelu ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, kustannukset nousevat jonkin verran. Ulkopuolisen tarjoajan tapauksessa kustannukset koostuisivat pääosin kohderyhmän määrittämisestä ja kohderyhmän osoitteiden hankintaan menevistä kuluista, jos osoitteita lähdetään hankkimaan oman asiakaskunnan ulkopuolelta. Näiden lisäksi kuluihin kuuluu itse postien lähettäminen ja tulosten analysointi. Kiinteät käynnistyskulut riippuvat paljon kampanjan laajuudesta. Uusien sähköpostikontaktien kulut liikkuvat yleensä välillä 0,1–3,0 euroa per osoite. (Munkki 2009, 121–122.)

3.4.4 Sosiaalisen median hyödyntäminen markkinoinnissa

Erilaiset verkon yhteisöpalvelut ovat yleistyneet viime vuosina räjähdysmäisesti. Tällaisia sosiaalisia tapaamispaikkoja ovat esimerkiksi Facebook ja Twitter, joissa käyttäjä luo sivustolle oman henkilöprofiilin kuvineen ja henkilötietoineen. Profiili on nähtävissä kaikille palveluun rekisteröityneille käyttäjille tai käyttäjän tekemien rajausten puitteissa pienemmälle kaveriverkostolle. Näitä verkostopalveluita voidaan käyttää hyväksi myös markkinoinnissa. Kohderyhmän valinta on tässäkin tärkeää, niin kuin kaikessa muussakin markkinoinnissa. Erilaisia verkostopalveluita on monia ja jokaisella on toisistaan enemmän tai vähemmän eroava käyttäjäkunta. Toiset ovat nuorison, toiset työssä käyvän väestön suosiossa. (Vehmas 2008, 201–202.)

Sosiaalisen median käyttö perustuu asiakassuhteiden luomiseen ja hoitamiseen. Yksi tapa lähteä mukaan verkstomarkkinointiin on luoda yritykselle oma profiili tai sivusto esimerkiksi Facebookiin. Tulokset tällä markkinoinnin saralla riippuvat siitä, kuinka hyvin pystytään luomaan luottamusta yrityksen ja asiakkaan välille. Luottamusta luodaan käymällä keskustelua ja vastaamalla käyttäjien esittämiin kysymyksiin. Keskustelun on hyvä olla neutraalia, eikä välttämättä koskea suoraan palveluita tai tuotteita. Sosiaalinen media on myös hyvä paikka rakentaa verkostoja, joista voi poikia uusia asiakassuhteita. Perinteisemmälläkin tavalla pääsee hyötymään verkstomarkkinoinnista, esimerkiksi Facebookissa pystyy ostamaan bannerimainostilaa oman yrityksen mainontaa varten. (Markkinointi 2.0 Consulting 2011)

Vehmaan (2008, 202–203) mielestä sosiaalisten medioiden kaupalliseen hyödyntämiseen on useita keinoja. Hän mainitsee fan-clubit, mainosbanneripaikat sekä tekstien, kuvien ja videoiden luomisen ja rekisteröimisen omiin nimiin. Näiden lisäksi hän ottaa esiin jo edellä mainitun verkstomarkkinoinnin, jossa ihmiset kuin yrityksetkin voivat luoda palveluun oman profiilinsa. Profiilin tulisi olla pääosin epäkaupallinen. Liiketoiminta voidaan etäisesti jossakin yhteydessä mainita, mutta se ei saa olla pääroolissa. Sosiaalinen verkosto on henkilöverkosto, joten toiminnan pitäisi olla Vehmaan mielestä sen mukaista. Jos toiminta muuttuu liian kaupalliseksi, tuloksena voi olla ihmisten hylkimisreaktio ja palaute voi

muuttua negatiiviseksi. Kaupallisuus voidaan sulauttaa verkstopalveluihin tekemällä sovelluksia, jotka saavat käyttäjät viihtymään samalla kun he tutustuvat yritysten tuotteisiin ja palveluihin.

Yrityksen on verkossa myös mahdollista harrastaa niin sanottua ei-kaupallista verkkomarkkinointia. Tällä tarkoitetaan markkinointia, jossa muut verkon osapuolet viittaavat verkkokaupan sisältöön. Mainonta on ilmaista ja joskus erittäin tehokasta, mutta kääntöpuolena on sen erittäin vaikea hallittavuus. Tämän kaltaisen markkinointi voidaan jakaa kahteen ryhmään: toimitettuun sisältöön ja vapaaseen keskusteluun. Vapaalla keskustelulla viitataan monenlaisiin vapaisiin keskustelupalstoihin, joita internet on täynnä. Näissä jokainen voi tuoda mielipiteensä julki tuhansille sivuston käyttäjille. Verkkokaupan pääsy tällaiselle palstalle positiivisessa hengessä on erittäin hyvää markkinointia, etenkin jos keskustelupalstaa lukevat yrityksen oman kohderyhmän potentiaaliset asiakkaat. Keskustelupalstoilla piilee myös suuri riski. Ihmiset ovat aktiivisia kirjoittamaan tuntemuksistaan varsinkin, jos he eivät koe saaneensa hyvää palvelua tai tuote ei ole heitä tyydyttänyt. Verkkokauppiaan onkin oltava valppaana varmistamassa keskustelun pysymistä positiivisena, sillä negatiivinen kirjoittelu voi herkästi vaikeuttaa myyntiä. Keskustelun luomiseen tai ohjaamiseen ei juuri itse voi vaikuttaa, on vain pidettävä huolta, että verkkokaupalla on jotakin uniikkia tarjottavaa asiakkailleen. (Vehmas 2008, 196–197.)

Toimitetun sisällön tapauksessa jokin muu verkkosivusto viittaa sivuillaan verkkokauppaan. Tällaisen sivuston sisältö on aina toimitettua. Erona keskustelupalstoihin on, että sivuston ylläpitäjä päättää julkaistavasta sisällöstä. Hän voi muokata tai jättää julkaisematta hänelle toimitettua sisältöä. Saadakseen maininnan tämän kaltaiselle sivustolle, yrityksen verkkokaupan sisällön tulee tarjota jotakin erityistä tietoutta toisen sivuston kohderyhmän käyttäjille. Toisin kuin keskustelupalstoilla, toimitetun sisällön sivustoilla verkkokauppialla on aina oikeus halutessaan kieltää omaan verkkokauppaan kohdistuvat viittaukset. Kannattavaa kieltäminen on harvoin, sillä markkinointi on suurimmassa osassa tapauksia hyvää. (Vehmas 2008, 194–195.)

3.5 Lainsäädäntö ja sopimusasiat verkkoliiketoiminnassa

Kiviniemi (2009, 77) toteaa, että verkkoliiketoimintaan liittyy huomattavasti enemmän sääntöjä ja lakeja kuin fyysiseen kaupankäyntiin. Lainsäätäjät ovat katsoneet lakien ja säädösten olevan tärkeitä etenkin kuluttajan näkökulmasta, mutta ne ovat myös yrittäjän avuksi monissa tilanteissa kuten sopimuksia laadittaessa. Verkossa toimivan yrityksen onkin kiinnitettävä huomiota moniin eri osa-alueisiin. Näitä ovat mm. tietoturva, henkilötietojen käsittely, sopimuksien solmiminen, aineettomien oikeuksien hallinta ja markkinointitoimenpiteet.

Tietoturvalla tarkoitetaan Bergin ym. (1999, 129–130) mukaan sähköisessä muodossa säilytettävien, siirrettävien ja käsiteltävien tietojen turvaamista. Suurimpia tietoturvauhkia ovat tietojen joutuminen väärin käsiin tai tietojen käsittely ja muuntaminen. Tietoturvavarkaat etsivät yleensä ohjelmointivirheiden seurauksena jääneitä suojausaukkoja järjestelmistä. Erityisesti verkkoliiketoiminnassa piileviä tietoturvariskejä ovat tunkeutuminen yrityksen kotisivuille tai verkkokauppaan ja siellä tietojen muuttaminen, tai tuhoaminen. Tietojärjestelmiin tunkeutumisen yhteydessä tietoja voidaan varastaa ja julkaista muualla. Tietojärjestelmämurtojen estämiseksi on kehitetty erilaisia estokeinoja. Yleisempiä näistä ovat salasanat ja käyttäjätunnukset, jotka ovat esimerkiksi jokaisen henkilökohtaisen profiilisivuston tapa varmistaa, että kukaan muu kuin profiilin haltija itse ei pääse käsiksi tietoihin. Tietokoneissa on varsinkin yrityskäytössä toiminnassa lähes poikkeuksetta palomuurit ja virustorjunnat, joiden tarkoituksena on estää luvaton pääsy sisäiseen verkkoon. Erittäin herkkiä henkilökohtaisia tietoja sisältävät sivustot, kuten verkkopankit käyttävät sivustoillaan kryptografisia suojauskeinoja. Näistä kenties yleisin on SSL-suojaus.

Lainsäädännöllä on määrätty minkä tasoista tietoturvaa palveluntarjoajan sivustojen ja sovellusten tulee käyttää. Säädökset eivät suinkaan koske jokaista verkkopalvelua vaan nimenomaisesti herkempää tietoa sisältäviä sovelluksia. Yksityisten verkkokauppojenkin on kuitenkin huolehdittava esimerkiksi henkilörekistereiden turvallisuudesta. Jos tietoturva sattuisi pettämään, voi palveluntarjoaja olla velvollinen korvaamaan käyttäjille koituneet vahingot. Vastuu voi pe-

rustua lakiin tai palveluntarjoajan kanssa tehtyyn sopimukseen. (Berg ym. 1999, 130.)

Monissa verkkokaupoissa on nykyisin käytössä suoramarkkinointiin tarkoitettu postituslista. Yksi ylläpidon olennaisimmista asioista on henkilötietojen oikeaoppinen käsittely. Kiviniemen (2009, 77–78) mukaan käsiteltäviä henkilötietoja voivat olla henkilötietojen lisäksi omaisuus- ja elinolosuhtetiedot. Verkkokaupan asiakasrekisterissä voi näitä tietoja olla useampiakin. Tietojen käsittelylle on aina oltava olemassa henkilötietolaissa mainittu peruste. Tavallisimpia perusteita ovat esimerkiksi juuri verkkokaupan ja käyttäjän välille solmittu sopimus suoramarkkinointiviestien lähettämisestä sähköpostiin. Tässä tapauksessa verkkokauppa tarvitsee vähintään asiakkaan sähköpostiosoitteen tallentamisen tietokantaansa. Jos henkilötietolaissa ei ole löydettävissä perusteita henkilötietojen käsittelyä varten, ei toiminta ole laillista. Henkilötietojen luovutus on myös yksi verrattain yleinen tapahtuma ja siihen tulee myös kiinnittää erityistä huomiota. Ennen luovutusta molempien osapuolten tulee varmistaa, että ensinnäkin luovuttajalla on oikeus luovuttaa tietoja eteenpäin ja se, että vastaanottajalla on oikeus pitää hallussaan näitä henkilötietoja. Tämän jälkeen on tärkeää varmistaa, että luovutus tapahtuu tietoturvallisella tavalla. Liiketoiminnan luonteesta johtuen luovutus tapahtuu yleensä verkon välityksellä, joten monia riskejä on olemassa.

Kettunen ja Filenius (1998, 182) toteavat myös, ettei henkilötietoja saa käyttää myöhemmin muuhun tarkoitukseen kuin alun perin sovittuun. Tarpeettomat, vanhentuneet ja virheelliset tiedot tulee joko oikaista tai kokonaan poistaa. Kuluttajan tulee olla tietoinen henkilötietojensa keräämisestä ja mahdollisesta käsittelystä. Erityisen oleellista on ilmoittaa, jos tietoja ollaan aikeissa luovuttaa kolmannelle osapuolelle. Kuluttajan lupa on tässä asiassa erikseen kysyttävä ja kuluttajalla on oikeus kieltää tietojensa luovuttaminen eteenpäin.

Sopimusasiat ovat nimenomaan sähköisessä liiketoiminnassa oleellisessa osassa ja sivuavat läheisesti käyttäjän ja yrityksen välistä suhdetta. Kiviniemi (2009, 79–80) mainitsee, että juuri verkkoliiketoiminnan myötä irtaimen tavaran kauppaan liittyvät sopimusasiat ovat tarkentumassa ja muuttumassa tiukem-

miksi. Perinteisesti irtaimen tavaran kaupassa sopimusasiat ovat olleet enemmän tai vähemmän vapaamuotoisia. Sopimuksen muotoseikat on jätetty kaupiaan ja asiakkaan oman harkinnan varaan. Verkkoliiketoiminnassa lainsäädäntö asettaa tarkat määritykset sopimuksen muodolle ja myös sen sisällölle. Tarkka dokumentointi on tärkeää. Sopimuksen solmimisesta tulee selkeästi ilmetä että molempien osapuolten tahdot on huomioitu ja molemmat ovat tietoisia mihin ovat sitoutumassa.

Lainsäädäntö velvoittaa, että verkkokaupassa on annettava tarkasti tietoa ostettavista tuotteista tai palveluista. Markkinoinnissa on lisäksi omat velvoitteensa, jotka sitovat myyjää tietyin rajoittein. Jos esimerkiksi huolimattoman tai kiireessä tehdyn markkinoinnin yhteydessä ilmoitetaan jotakin, mitä ei sellaisenaan oltu tarkoitettu, voidaan myynnin yhteydessä joutua pitämään kiinni näistä virheellisistä ehdoista, vaikka verkkokaupan tuotesivulla tieto olisi eriävällä tavalla mainittu. (Kiviniemi 2009, 80.)

Bergin ym. (1999, 133) mukaan yleisten sopimusehtojen tulisi verkkopalveluissa olla näkyvillä aina, etenkin silloin, jos sivuston kautta aletaan toteuttaa maksutomia tai maksullisia palveluita. Sopimusehdot ovat yleensä vakioehtoja, joiden sisällöstä kuluttaja ei pysty neuvottelemaan. Ehdot tulevat sitouttamaan asiakasta, mikäli hän ne tutustuttuaan hyväksyy. Tällaiset ehdot tulisi esittää verkkokaupassa yhdellä sivulla, jotta ne ovat helposti löydettävissä ja luettavissa. Ehtojen tulisi olla myös niin esillä, että ne ovat asiakkaan tallennettavissa tai tulostettavissa. Tilaustapahtuman jälkeen asiakkaan on saatava tilauksesta vahvistus esimerkiksi sähköpostiin. Myös Kiviniemi (2009, 80–81) on sitä mieltä, että sopimusehtojen tulee näkyä selkeästi etukäteen ennen tilauksen tekoa. Hän painottaa lisäksi, että mahdollisista alalle epätavanomaisista ehdoista tulee ilmoittaa korostetusti etukäteen varsinkin, jos kysymyksessä on kuluttaja-asiakas.

Sopimusosapuolten henkilöllisyyden tunnistaminen on yksi olennainen osa-alue sopimuksia solmittaessa. Lainsäädäntö ei tällä hetkellä vaadi, että normaalissa verkkokauppa-asioinnissa kuluttajan tulisi voida tunnistautua vahvalla henkilötunnisteella tuotteita ostettaessa. Myyjän on kuitenkin pystyttävä osoittamaan

luotettavasti, että ostoksen on suorittanut juuri kyseinen henkilö, jonka tiedot ovat rekisteröityneet tilauksen yhteydessä. (Kiviniemi 2009, 80.)

Vehmas (2008, 132–133) toteaa, että erilaisia sopimusehtoja on monenlaisia mm. palautusoikeudet, käyttöehdot ja toimitusehdot. Näiden lisäksi verkkokauppiiaan tulee aina mainita sivuillaan erikseen sopimustekstillä mm. seuraavat oikeudet: omistusoikeus kaikkeen verkkokaupan sisältöön ja oikeus muuttaa sisältöä, esimerkiksi hintoja ilman erillistä ilmoitusta. Asiakas on itse vastuussa tunnuksistaan ja niiden luovutuksesta aiheutuvasta mahdollisesta vahingosta. Verkkokauppias voi myös evätä tunnukset ilman syytä. Vain avaamattomalla tuotteella on palautusoikeus. Alaikäinen asiakas sitoutuu olemaan tilaamatta vain täysi-ikäisille myytäviä tuotteita. Ehdot riippuvat yleensä paljolti verkkokaupan toimialasta ja vaativat jollain aloilla enemmän huomiota kuin toisilla.

Kiviniemen (2009, 83–84) mielestä aineettomien oikeuksien hyödyntäminen kuuluu olennaisena osana Internetin maailmaan. Nämä tulevat esille esimerkiksi tekijänoikeuksina teksteihin tai muihin sovelluksiin. Yksityishenkilö on oikeutettu tekijänoikeussuojaan. Jos yritys haluaa hyödyntää yksityishenkilön luomaa sovellusta, osapuolten täytyy laatia keskenään sopimus oikeuksien siirtämisestä. Liiketoimintaa verkossa harjoittavilla yrityksillä on yleensä näyttävät ja tietoa pursuavat sivustot. Sivuston sisältö koostuu useasta eri lähteestä hankitusta aineistosta. Joukossa saattaa olla tekstin lisäksi kuvia, animaatioita, videoita tai erilaisia sovelluksia. Yrityksen on huolehdittava, että jokainen sivuston osa on hankittu käyttöön tekijän luvalla. Sopimusasioista on yleensä jo valmiiksi selko, jos tekijänä on yrityksen oma työntekijä tai alihankkija. Näiden ulkopuolelta hankitun sisällön oikeudet pitää tarkemmin tarkastaa. Jopa keskustelupalstoilla oleva sisältö vaatii kirjoittajansa suostumuksen ennen kuin sitä voidaan käyttää muualla. Lisäksi yrityksen on kysyttävä asiakkaidensa lupa käyttää heidän tuotoksiaan esimerkiksi yrityksen lanseeraaman logokilpailun yhteydessä.

Berg ym. (1999, 126–127) luettelevat yleisimpiä virheitä, joita aineettomien oikeuksien soveltamisessa ilmenee. Yritys ei esimerkiksi tarkasta tarpeeksi huolellisesti aineiston oikeuksien laajuutta. Saattaa olla, että näissä oikeuksissa on esimerkiksi maantieteellisiä rajoituksia, joita ei ole otettu huomioon. Käyttölupia

ei myöskään aina muisteta tarkistaa siirrettäessä aineistoa esimerkiksi paperiversiosta Internetiin. Yleensä oikeudet vaativat erillistä laajentamista tällaisissa tapauksissa. Verkkosivustolla ei ole aina määritelty lainkaan aineistoa koskevia rajoituksia. Itse luotu sisältö on tällöin herkästi vaarassa joutua muiden kopioiduksi.

Jos aineettomien oikeuksien hallinnointi ei ole verkkosivustolla kunnossa, saattaa se pahimmillaan johtaa ongelmatilanteisiin. Näissä tapauksissa toinen yritys voi väittää omistavansa oikeudet yrityksen liiketoiminnassa käytettäviin aineettomiin oikeuksiin. Yrityksen luodessa sisältöä verkkokauppaan, sen on varmistettava, että sillä on riittävät oikeudet käyttää esimerkiksi verkkokauppaa varten luotuja kuvia, animaatioita tai graafista ulkoasua. (Kiviniemi 2009, 84.)

Viimeisenä tärkeistä lainsäädännöllisistä seikoista voidaan ottaa esiin markkinointisäädökset. Kiviniemi toteaa (2009, 81–82), että markkinointisäädökset ovat jatkuvassa muutoksessa. Ne asettavat yhä yksityiskohtaisempia haasteita sekä myyjälle että markkinoijalle. Myös uusia asiakokonaisuuksia on alettu ottaa mukaan. Lyhyesti sanottuna markkinoijalla on korostettu vastuu markkinoinnillisista toimenpiteistään. Verkkokaupan markkinoinnissa on aina ilmoitettava hinta ja ominaisuudet, jos tuote tai palvelu esitetään yksilöidysti. Pelkän hinnan esittäminen ei kuitenkaan ole riittävää, vaan esille on tuotava kokonaishinta. Hinnan esittäminen markkinoinnin perustietoihin on jo senkin takia merkittävää, että se on tärkeä osa asiakkaan taloudellista turvallisuutta. Jos esimerkiksi kyseessä ei olekaan kertasuoritus vaan toistaiseksi voimassa oleva sopimus ja maksusuorituksia on useampia, oleelliset hintatiedot on esitettävä selkeästi. Hintaa esitettäessä markkinointisäädöksissä on määritelty lisäksi fontin koko ja käytettävät markkinointi-ilmaisut. Myös myyjäyhtiön ja sen perustietojen on oltava esillä jo markkinointivaiheessa. Internetissä tämän toteuttaminen on helppoa linkityksen ansiosta.

Kettunen ja Filenius (1998, 182–183) tähdentävät, että hinnan ja muiden kustannusten esittäminen markkinoinnin yhteydessä on välttämätöntä. Muilla kustannuksilla tarkoitetaan esimerkiksi mahdollisia hintaa lisättäviä toimituskuluja. He myös esittävät, että hinnan lisäksi on ilmoitettava sen määräytymisperus-

teet. Esimerkiksi jonkin palvelun kohdalla hinta voi määräytyä ajan perusteella. Hinnan ja muiden ominaisuuksien lisäksi markkinointisäädösten mukaan on olennaista, että mainos tunnistetaan mainokseksi. Kiviniemi (2009, 82) yhtyy myös tähän mainitsemalla esimerkkinä Internetissä toimivat erilaiset yhteisöt, joita voidaan markkinoinnillisesti käyttää hyväksi erittäin luovasti. Näissäkin yrityksen nimen pitää tulla ilmi ja mainoksen täytyy erottua muusta sisällöstä mainokseksi, eikä markkinointia saa naamioda esimerkiksi journalistiseksi tekstiksi.

Muita markkinoinnissa noudatettavia säädöksiä ovat erilaiset kohderyhmiä koskevat erityisvaatimukset. Esimerkiksi alaikäiset ovat yksi ryhmä, jolle ei saa markkinoinnin hyvän tavan mukaisesti kohdistaa markkinointia, koska oletetaan että he eivät välttämättä vielä täysin ymmärrä rahan arvoa. (Kiviniemi 2009, 82.)

3.6 Yhteenveto ja pohdinta

Käsittelimme verkkoliiketoiminnan luonnetta; asiakaspalvelua ja jälkimarkkinointia, maksutapoja ja markkinointikeinoja sekä verkkoliiketoimintaan liittyvää lainsäädäntöä. Käytännössä voimme hyödyntää kaikkea tätä myös omassa kehitysprojektissamme ja lähteä soveltamaan teoriaa seuraavanlaisen kuvion kautta.



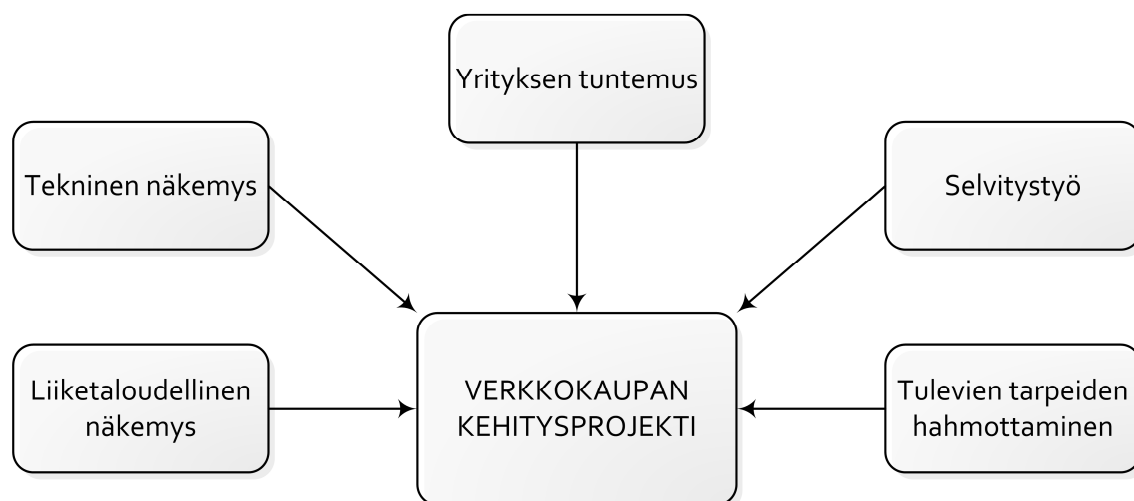
Kuvio 9. Verkkoliiketoiminnassa huomioitavat ja pohdittavat asiat case-töyhämme pohjautuen.

Verkkokaupan toteutus täytyy tehdä asiakaslähtöisesti. Sen tulee olla selkeä ja käyttäjäystävällinen. Asiakkaan tulee löytää hakemansa tuotteet nopeasti ja tuotetietojen ja kuvien katselun tulee olla vaivatonta. Tuotteiden ohjekirjojen ja esitteiden on hyvä löytyä verkkokaupasta digitaalisessa muodossa. Ostosprosessin pitää olla asiakkaalle helppo, minkä vuoksi myös maksutavat täytyy ottaa huomioon. Tietenkin asiakkaan täytyy löytää verkkokauppa myös helposti esimerkiksi hakukoneiden kautta.

Yrityksen kannalta voidaan miettiä, miten hyödyntää paremmin verkkokaupan markkinointipotentiaalia. Verkkokaupan ulkoasun tulee myötäillä tai korostaa yrityksen yleistä ilmettä ja värimaailmaa. Kuvallista bannerimainontaa voidaan hyödyntää esimerkiksi verkkokaupan etusivulla yrityksen omien tuotteiden mainostamisessa. Tehokkaampi hakukonemarkkinointi tuo verkkokauppaan enemmän kävijöitä, jolloin myös tilausmäärät todennäköisesti kasvavat. Maksutapojen lisääminen, esim. luotto voi alentaa asiakkaan ostokynnystä. Tilauksien yhteydessä kerättyä sähköpostilistaa voidaan hyödyntää jälkimarkkinoinnissa. Entä voidaanko verkkokaupan avulla automatisoida, nopeuttaa tai helpottaa joitakin olemassa olevia liiketoimintaprosesseja? Ominaisuuksia lisättäessä täytyy myös muistaa aina huomioida voimassaoleva lainsäädäntö, mikä estää esimerkiksi sähköpostiosoitteiden käytön yrityksen mainontaan ilman vastaanottajan lupaa.

4 CASE: KONE-GLANS OY:N VERKKOKAUPAN KEHITYSPROJEKTI

Toiminnallisen opinnäytetyömme tavoitteena oli Kone-Glans Oy:n verkkokaupan kehittäminen yrityksen nykyisiä ja tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Työ tehtiin kehitysprojektimuotoisena ja pääsääntöisesti ositettuna pitkälle aikavälille useampiin vaiheisiin. Projektityöskentelyn pohjana hyödynnettiin opinnäytetyön teoriaosuutta projektinhallinnasta ja verkkokauppatoiminnasta sekä yrityksen edustajien ajatuksia ja ideoita esimerkiksi verkkokaupan kehittämiskohteista ja tehokkuutta lisäävistä toiminnoista. Lisäksi kirjoittajien omat ideat ja tietotaito näkyivät kehitysprojektissa. Kiinnostus verkkomarkkinointiin, erilaisissa projekteissa hankittu kokemus sekä yritystoiminnan tuntemus loivat hyvän pohjan kehitysprojektin toteuttamiselle.



Kuvio 10. Case-projektin suunnittelun viitekehys.

4.1 Kone-Glans Oy:n esittely

Kone-Glans on jo 1950-luvulta asti toiminut perheyrittys. Kauko Glansin perustama yritys toimi aluksi lähinnä tuotteiden myyntiedustajana. Suomen teollisuuden kasvaessa tuotevalikoimiin tulivat mm. maatalouskoneet ja viihdeelektroniikkaa – hieman myöhemmin yritys laajensi toimintaansa puutarhakoneisiin, jotka ovat vielä nykyäänkin merkittävä osa yrityksen liiketoimintaa. 80-luvun alussa Kone-Glans aloitti erilaisten koneiden oman maahantuonnin pääasiassa Pohjois-Amerikasta, Euroopasta ja Japanista. Yrityksen liikevaihto on pysynyt 2000-luvulla noin 3,5–5,5 miljoonassa eurossa.

Yrityksen liiketoiminnassa tapahtui ratkaiseva käänne 2000-luvun alkupuolella, kun yritys alkoi tuoda koneita ja laitteita, esimerkiksi mopoja, mönkijöitä ja aggregaatteja Kiinasta. Erityisesti tämän strategiamuutoksen myötä yrityksen liikevaihto ja toiminta lähti kasvuun. Yrityksen tuotevalikoimaa laajennettiin kylpyhuonekalusteisiin sekä esimerkiksi vuonna 2010 edelleen sisustuskiviin. Samana vuonna Kone-Glans Oy myös muutti uudenaikaisempiin tiloihin Salon Meriniityn teollisuusalueelle. Yritystoiminnan kasvu loi myös tarpeen toimivan verkkokaupan kehittämiseksi ja liiketoimintaprosessien automatisoinnille.

Asiakaskunta koostuu kotitalouksista sekä kotimaisista ja ulkomaisista yrityksistä. Yrityksen tuotevalikoima kattaa erilaiset työkoneet ja vapaa-ajanlaitteet, kuten kylpyhuonekalusteet. Kone-Glans Oy:n asiakaskunta on nykyään varsin heterogeeninen ja yritys tavoittaa uusia asiakasryhmiä uusien tuoteryhmien myötä. Yhtenä asiakasryhmänä ovat myös jälleenmyyjät, jotka ovat konekaupan alaa harjoittavia yrityksiä tai tavarataloja. Esimerkiksi Kone-Glans Oy:n eräs suurimmista tukkuasiakkaista on Veljekset Keskinen, jonka kesävalikoimaan kuuluvat olennaisesti puutarhakoneet.

Yrityksen pääkilpailijoina ovat lähinnä vastaavanlaiset erikoisliikkeet sekä esimerkiksi samoja tai vastaavia tuotteita myyvät tavaratalot ja rautakaupat. Isojen tavaratalojen ja rautakauppojen etuina ovat suuret asiakasmäärät. Kone-Glans Oy:n vahvuutena ovat mm. erillinen varaosa- ja huoltopalvelu. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus saavuttaa suuriakin asiakasmääriä verkkokauppansa

kautta. Kilpailutilanne tulee täten esille etenkin verkkokaupan näkyvyyden varmistamisessa, minkä vuoksi verkkokaupan kehittäminen on yritykselle olennaisen tärkeää.

Tulevaisuudessa yrityksen kasvua pyritään tavoittelemaan lähinnä tuotevalikoiden kasvattamisella ja monipuolistamisella. Palvelujen parantaminen ja tehostaminen on myös jatkuvana tavoitteena. Verkkokauppa muiden tietojärjestelmien ja -sovellusten ohella tulee tässä olemaan yhä keskeisemmässä roolissa. Verkkokauppaa pyritään kehittämään jatkuvasti ja liiketoimintaprosesseja pyritään automatisoimaan. Tarkoituksena on myös kehittää verkkomarkkinointia. Näiden lisäksi verkkokaupan ympärille pyritään kehittämään koko ajan uusia osia ja ominaisuuksia, jotka parantavat asiakastyytyväisyyttä ja tehostavat markkinointia. Eräs Kone-Glans Oy:n tulevaisuuden visioista on myös verkkokaupan laajentaminen edelleen naapurimaihin asiakaspohjan laajentamiseksi. Yhtenä mahdollisuutena on mietitty verkkokaupan avaamista esimerkiksi Venäjälle tai Ruotsiin.

4.2 Verkkokaupan kehitysprojekti

Kone-Glans Oy:llä oli jo ennen kehitysprojektin alkamista verkkokauppatoimintaa Internetissä, mutta verkkokaupan alustana toiminut sovellus oli pahasti ajastaan jäljessä eikä enää pystynyt vastaamaan kunnolla yrityksen tarpeisiin ja kasvunäkymiin. Verkkokauppasovellus näkyi vanhentuneena käyttöliittymänä asiakkaille ja rajoitti yrityksen mahdollisuuksia hallita kasvavaa verkkoliiketoimintaa. Asiakkaille verkkokaupan käyttöliittymä, eli ns. front-end, oli yksinkertainen, lähinnä tekstisisältöinen sivusto, missä tuotteissa oli mahdollisuus näkyä vain yksi kuva tuotetta kohden. Itse verkkokaupan ostoskorin ja tilauksen toiminta oli myös yksinkertainen, vaikkakin selkeä ja toimiva kokonaisuus. Maksutapoina asiakkaille toimivat Nordean ja Sammon (sittemmin Sampo-pankin) verkkomaksut, ennakkomaksu tilisiirrolla sekä jälkivaatimus.

Tuotesivujen sisältöä oli vaikea muokata, sillä esim. lisäkuvien ja tiedostojen lisäämiseen tarvittiin koodauskielen ja palvelinyhteyksien tuntemusta. Vanhassa verkkokaupassa ei ollut myöskään mahdollisuutta toteuttaa tehokasta jälki-

markkinointia. Lisäksi verkkokaupasta puuttuivat yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta tärkeät tilastoinnit niin kävijöistä, asiakkaista kuin tuotemyynneistä. Verkkokauppa oli myös melko erillinen osa yrityksen muista tietojärjestelmistä; verkkokaupan kautta tehdyt tilaukset tulivat yrityksen sähköpostiin, josta ne tuostettiin ja käsiteltiin käsin yrityksen toimistopuolella.

4.2.1 Kehitysprojektin lähtökohdat

Kone-Glans Oy:n verkkokaupan uudistus oli selkeä kehitysprojekti. Lähtökohtana oli rakentaa yrityksen toivomia lisäominaisuuksia niin verkkokaupan hallintaan kuin käyttöliittymäänkin sekä toteuttaa uusi ja nykyaikaisempi ilme verkkokauppaan asiakkaiden tarpeiden ja heidän käyttäjäkokemuksensa pohjalta. Vanhan verkkokaupan kaikki olemassa olevat ominaisuudet ja niiden toimintatavat, esimerkiksi tilaussysteemi, tuli aluksi pitkälti säilyttää samanlaisena, jotta yrityksen siirtyminen uuteen verkkokauppaan olisi mahdollisimman sujuvaa. Yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimmiksi tarpeiksi nousivat tuotteiden hyvä esilletuonti, tilastoinnin ja jälkimarkkinointimahdollisuuden kehittäminen uudessa verkkokaupassa sekä helpommin toimiva hallintajärjestelmä tuotekuvien yms. lisäämiseen.

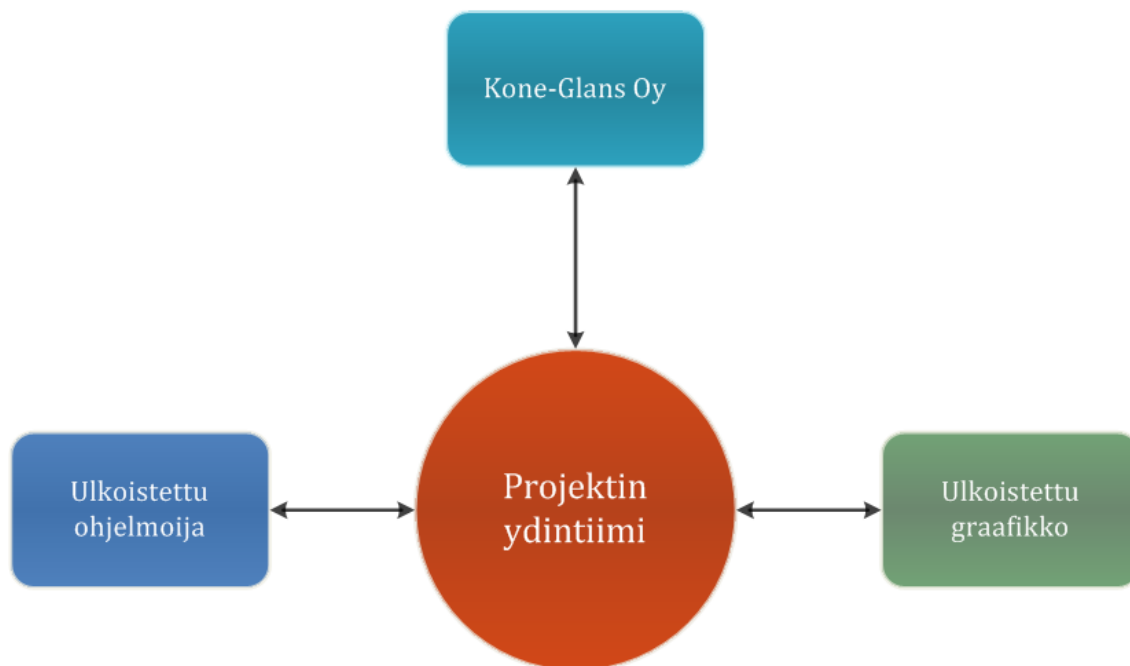
Aluksi uudistusta lähdettiin toteuttamaan lisäämällä ja päivittämällä jo olemassa olevaan verkkokauppaan ominaisuuksia. Samalla kehitettiin uutta kokonaisratkaisua, jolla vanha verkkokauppa korvattaisiin. Yritys laajensi toimintaansa kehitysprojektin aikana, joten verkkokaupan tarpeet muuttuivat projektin ajanakin. Uudistettu verkkokauppa päätettiin täten rakentaa alusta asti kokonaan omalle alustalleen, turvautumatta valmiisiin kaupallisiin vaihtoehtoihin, joiden ominaisuudet jäisivät pian riittämättömiksi. Käyttämällä omaa alustaa verkkokaupan muokattavuus ja lisäominaisuuksien tekeminen olisi myöhemmin nopeampaa, helpompaa ja toimivampaa. Yritys saisi omia tarpeitaan vastaavan ratkaisun, eikä kompromisseja tarvittaisi.

Vaikka aluksi suunniteltu kokonaisratkaisu olikin jo julkaistu, huomattiin myöhemmin merkittäviä uusia tarpeita, joiden vuoksi verkkokaupasta julkaistiinkin kehitysprojektin aikana vielä yksi isompi merkittävä uudistuskokonaisuus. Tämän jälkeen päivityksiä on tehty lisäksi yksittäisinä osina automatisoimaan liiketoimintaa ja parantamaan verkkokaupan markkinointia.

4.2.2 Projektitiimi

Tämän opinnäytetyön kirjoittajat muodostivat projektitiimin ytimen ja toimivat projektin vastuuhenkilöinä. Toinen meistä työskenteli projektin aikana mm. yrityksen myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä, mikä auttoi meitä saamaan paremman yleiskuvan projektin tavoitteista ja verkkokaupan tulevaisuuden tarpeista. Toinen taas vastasi enemmän verkkokaupan teknisen toteutuksen suunnittelusta, osittaisesta toteutuksesta sekä hyödynnettyjen teknisten osaajien ohjaamisesta. Molemmat osallistuivat verkkokaupan yleiseen suunnittelutyöhön kuten ideointiin ja arviointiin.

Ydintiimin lisäksi projektissa oli vahvasti mukana yrityksen ulkopuolelta yksi ohjelmointiasiantuntija sekä yksi graafikko tekemässä verkkokaupan teknistä toteutusta ja käyttöliittymää. Yrityksen organisaation sisältä saatiin myös runsaasti kehitysehdotuksia ja suuntaa projektille, varsinkin myöhemmin erilaisten liiketoimintaprosessien automatisointia varten, missä verkkokauppa olisi olennaisessa osassa. Projektitiimin pieni koko mahdollisti tarvittaessa joustavan ja ketterän toiminnan mm. uusien tarpeiden ilmetessä ja nopeasti tarvittavien markkinointimateriaalien tekemisessä.



Kuvio 11. Kehitysprojektin projektitiimi.

4.2.3 Projektin vaiheistus ja toteutuksen osittaminen

Projekti alkoi tarpeiden määrittämisestä ja suunnan valinnasta. Yrityksen kokonaisvaltaisten kehittämistarpeiden vuoksi päätettiin verkkokauppa rakentaa pohjimmiltaan uudestaan. Suunnitteluvaiheessa otettiin pitkälti huomioon jo tulevaisuuden lisä- ja muutostarpeita ja toteutusvaiheen jaksottamista. Itse verkkokaupan kokonaisratkaisun toteutus päätettiin jakaa useampiin erillisiin osiin. Aluksi tehtäisiin lähinnä verkkokaupan runko-osuus ja toiminnan kannalta välttämättömimmät ominaisuudet. Rungon vaatimuksena oli lähinnä myöhempi ulkoisen käyttöliittymän helppo muokattavuus sekä ominaisuuksien ja hallintatyökalujen yksinkertainen ja nopea lisääminen jälkeensä. Rungon ja peruskäyttöliittymän valmistuttua ne julkaistaisiin ja tähän tulaisiin pienemmissä osissa lisäämään vähitellen uusia, jo suunniteltuja sekä tulevia tarpeita täyttäviä ominaisuuksia.

Verkkokaupan julkaisun jälkeen huomattiin myöhemmin tarve uudelle suuremmalle päivityskokoonpanolle, joka lähinnä muodostui ominaisuuksista, jotka automatisoivat yrityksen sisäisiä liiketoimintaprosesseja. Osa päivityksistä liittyi

myös yrityksen verkkokaupan markkinointikyvyn parantamiseen. Tässä vaiheessa mm. luotiin hallintaan iso osa uusia hallintatyökaluja ja verkkokaupan ulkoista ilmettä uudistettiin selkeämmäksi yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämän toteutusvaiheen liiketoimintaprosessien automatisointi-ideat tulivat lähinnä yrityksen organisaation sisältä ja ulkoisen ilmeen uudistusideat projektitiimiltä jo julkaistun verkkokaupan jälkianalysoinnin jälkeen. Projektitiimin sisällä tätä toteutusvaihetta alettiin kutsua yksinkertaisesti ”verkkokaupan toiseksi julkaisuversioksi”.

4.3 Verkkokaupan toteutus

Verkkokaupan toteutus jakaantui pääasiallisesti kahteen eri julkaisuversioon, joiden välissä tosin tehtiin lisäksi pienempiä päivityksiä ja uudistuksia. Ensimmäinen julkaisuversio sisälsi lähinnä ominaisuuksia, joita verkkokauppojen toiminnallisuuden kannalta yleensä vaaditaan. Toinen julkaisuversio oli ominaisuuksiltaan ja laajuudeltaan huomattavasti merkittävämpi, koska tällä päivityksellä haettiin ensisijaisesti liiketoimintojen tehostamista ja siten kilpailukyvyn parantamista.

4.3.1 Verkkokaupan ensimmäinen julkaisuversio

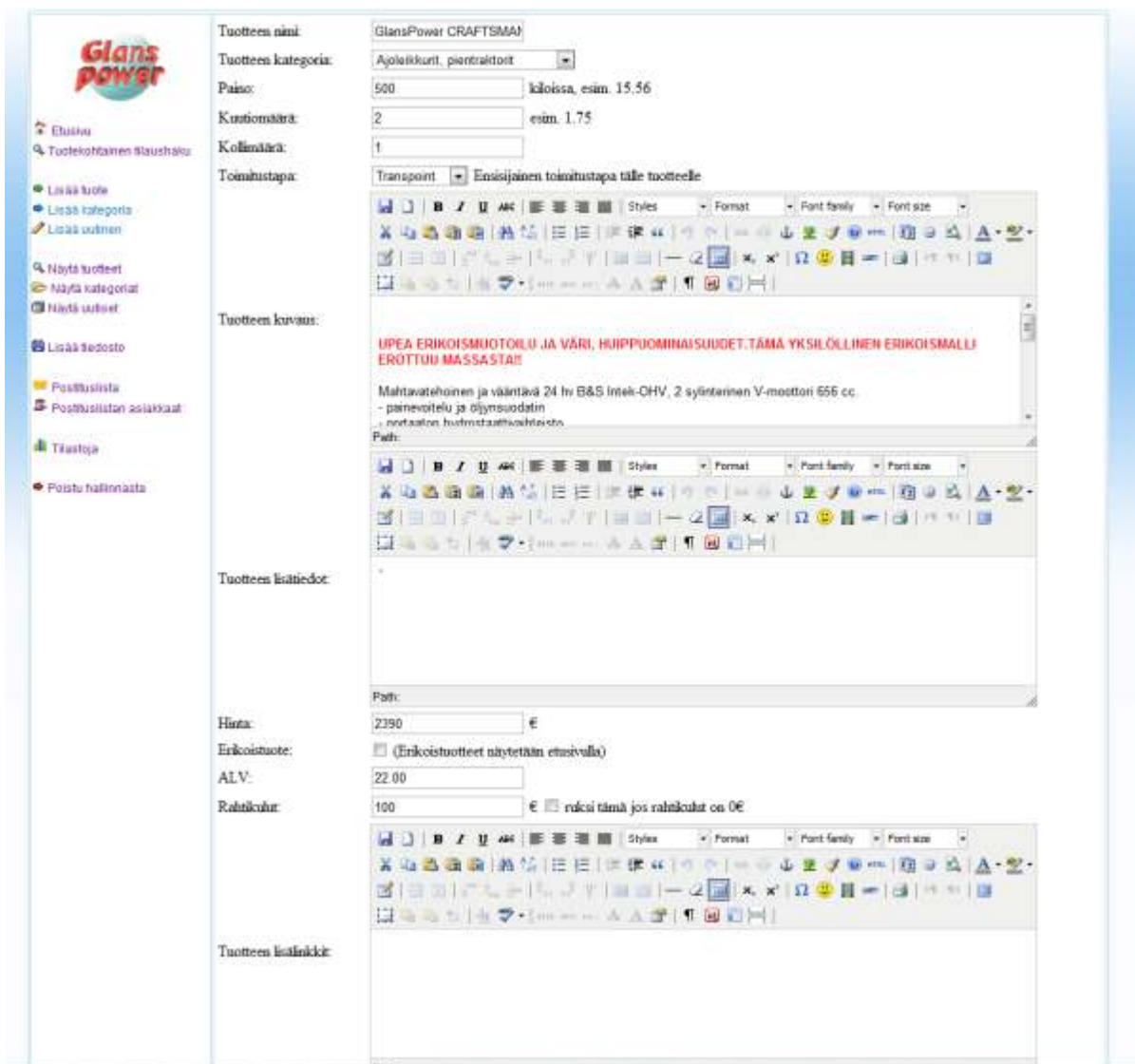
Verkkokaupan ensimmäisessä julkaisuversiossa asiakkaille näkyviä muutoksia olivat mm. uudistettu ulkoinen ilme ja tuotteista näkyvät useammat kuvat, joita pystyi selailemaan niin pienempinä kuin täysikokoisena, sekä joistakin tuotteista lisätyt videot verkkokaupassa. Käyttäjät pystyivät lisäksi tekemään suoria tuotehakuja verkkokaupan ylälaidasta, minkä katsottiin olevan avuksi asiakkaan halutessa etsiä verkkokaupasta esimerkiksi tuotetta, jonka on nähnyt Kone-Glans Oy:n lehtimainonnassa. Tuotekategoriat päätettiin myös uusiksi jakamalla ne selkeämpiin ja tarkempiin pää- ja alaryhmiin, yrityksen eri tuoteryhmien ja tuotteiden määrän kokoajan kasvaessa. Verkkokaupan sivun alalaitaan lisättiin Kone-Glans Oy:n tarjoamia tuotemerkkejä kuvastamaan tuotevalikoiman kirjoa. Mu-

kana oli Kone-Glans Oy:n oma tuotemerkki GlansPower, joka oli vielä suurempana kuvana ja näyttävästi myös verkkokaupan oikeassa ylälaudassa. Taustaja sävytysvärinä verkkokaupassa olivat vaaleansininen, vaaleanharmaa ja valkoinen. Tavoitteena oli että niin teksti ja tuotekuvat kuin myös Kone-Glans Oy:n punainen tekstilogo ja GlansPower-tuotemerkki erottuisivat selkeästi.

Verkkokauppaan lisättiin yrityksen toiveesta maksuvaihtoehtoiksi Nordean Nettiluotto ja Osuuspankin verkkopainike. Osuuspankin verkkopainikkeen lisääminen oli luonnollista, koska Nordean ja Sampo-pankin omat verkkomaksuvaihtoehdot jo löytyivät asiakkaalle. Nettiluoton lisääminen edistäisi taas verkkokaupan myyntiä, koska osa yrityksen tuotteista kuten mönkijät ovat korkeampihintaisia. Maksuvaihtoehtojen lisääminen tarjoaa asiakkaalle enemmän vapautta ostotapahtumassa.

Verkkokaupan hallintatyökaluihin tehtävät uudistukset ja muutokset olivat kentties projektin toteutusvaiheessa suurin ja vaativin osa. Nämä uudistukset olivat kuitenkin yrityksen kannalta merkittäviä, koska niiden myötä verkkokaupan ylläpito ja hallinta tehostuivat ja helpottuivat. Vanhan verkkokaupan tavoin hallinnasta pystyi lisäämään, muokkaamaan ja poistamaan tuotteita. Toiminnot tehtiin kuitenkin yksinkertaisemmiksi ja hallinnan käyttäjälle tarjottiin enemmän vaihtoehtoja tuotesivujen sisällön muokkaamiseen. Tekstien tyyliä, kokoa ja väriä pystyi muokkaamaan hallinnasta ilman koodauskielen tuntemusta erillisen muokkaustyökalun avulla. Kuvia ja videoita pystyi helposti lisäämään tuotesivukohtaisesti useampia kappaleita suoraan käyttäjän omalta koneelta – hallintatyökalu muokkasi automaattisesti lisätyistä kuvista sekä pienemmät että suuremmat versiot verkkokauppaan. Tuotekategorioita pystyttiin lisäämään, muokkaamaan ja poistamaan sekä siirtämään näiden alle jo verkkokaupassa olemassa olevia tai uusia tuotteita. Verkkokaupan etusivulle pystyttiin hallinnan kautta lisäämään yksinkertaisia tekstitiedotteita ja hallinnan kautta pystyttiin lisäksi lisäämään tiedostoja, kuten tuotteiden ohjekirjoja PDF-muodossa. Tilaustiedot eivät enää tulleet pelkästään yrityksen sähköpostiin, vaikka tätäkin käytäntöä kyllä jatkettiin, vaan ne löytyivät helposti ja nopeasti myös verkkokaupan

hallintasivulta eriteltyinä. Verkkokauppaan kuului nyt myös tilastointiin ja seurantaan sekä jälkimarkkinointiin tarvittavia hallintatyökaluja.



Kuva 2. Näkymä tuotesivujen muokkaustyökalusta verkkokaupan hallinnassa.

Kävijöiden tilastointiin ja seurantaan käytettiin osaksi Google Analytics-työkalua, mutta verkkokaupan omiin hallintatyökaluihin rakennettiin omat tilastointi- ja seurantatyökalut, joilla saatiin tarkempaa tietoa ja tilastoainesta myöhempää analysointia varten mm. tehdyistä tilauksista. Hallinnasta pystyi nyt esimerkiksi seuraamaan reaaliajassa kokonaismyyntiä kuukausi- ja maksutapakohtaisesti ja näiden prosentuaalista eroa edellisiin kuukausiin tai vuosiin. Verkkokaupan tie-

tokantaan kerättiin tilauksista eriteltynä myös muuta informaatiota, jota voidaan myöhemmin käyttää hyödyksi.

Google Analyticsilla seurataan lähinnä verkkokaupan kävijöiden määrää ja mm. näiden alueellista jakaumaa, millä voidaan tarkistaa onko esimerkiksi tietylle alueelle suuntautunut lehtimainonta ollut tehokasta. Lisäksi Google Analyticsilla saadaan selville verkkokaupan suosituimmat sivut, eli mitä tuotteita tai tuotekategorioita on katsottu eniten ja miten paljon aikaa näillä sivuilla on vietetty. Kävijöiden käyttämän keskimääräisen sivujen vierailuajan mukaan voidaan myös päätellä, jäävätkö kävijät katsomaan esimerkiksi tuotesivuilla olevia videoita, eli millainen on kiinnostus eri tuotevideoita kohtaan. Verkkomarkkinoinnin kannalta on tärkeää huomata kävijäliikenteen eri lähteet. Google Analyticsin avulla nähdään onko kävijäliikenne tullut verkkokauppaan suoraan, hakukoneiden tai toisten sivustojen kautta. Kävijäliikenteen nykyiset lähteet tietämällä voidaan verkkomarkkinointia suunnitella yhä paremmin.

Kävijöistä kerätään myös teknistä tietoa, kuten millaisella laitteella, selaimella tai näytön resoluutiolla he verkkokauppaa selaavat. Tästä on hyötyä edelleen suunniteltaessa verkkokaupan yleistä ja teknistä kehittämistä ja kehityssuuntaa, esimerkiksi sivujen latausnopeuden nopeuttamisen tai skaalautuvuuden tarvetta. Verkkokaupan toisessa julkaisuversiossa käytettiin näitä tietoja hyväksi huomioidessa osan verkkokaupan asiakkaista selaavan tuotteita mobiilialustoilla, jolloin sivujen latausaikaa tarvitsi pienentää ja tehdä sivut kevyemmiksi ja selkeämmäksi.

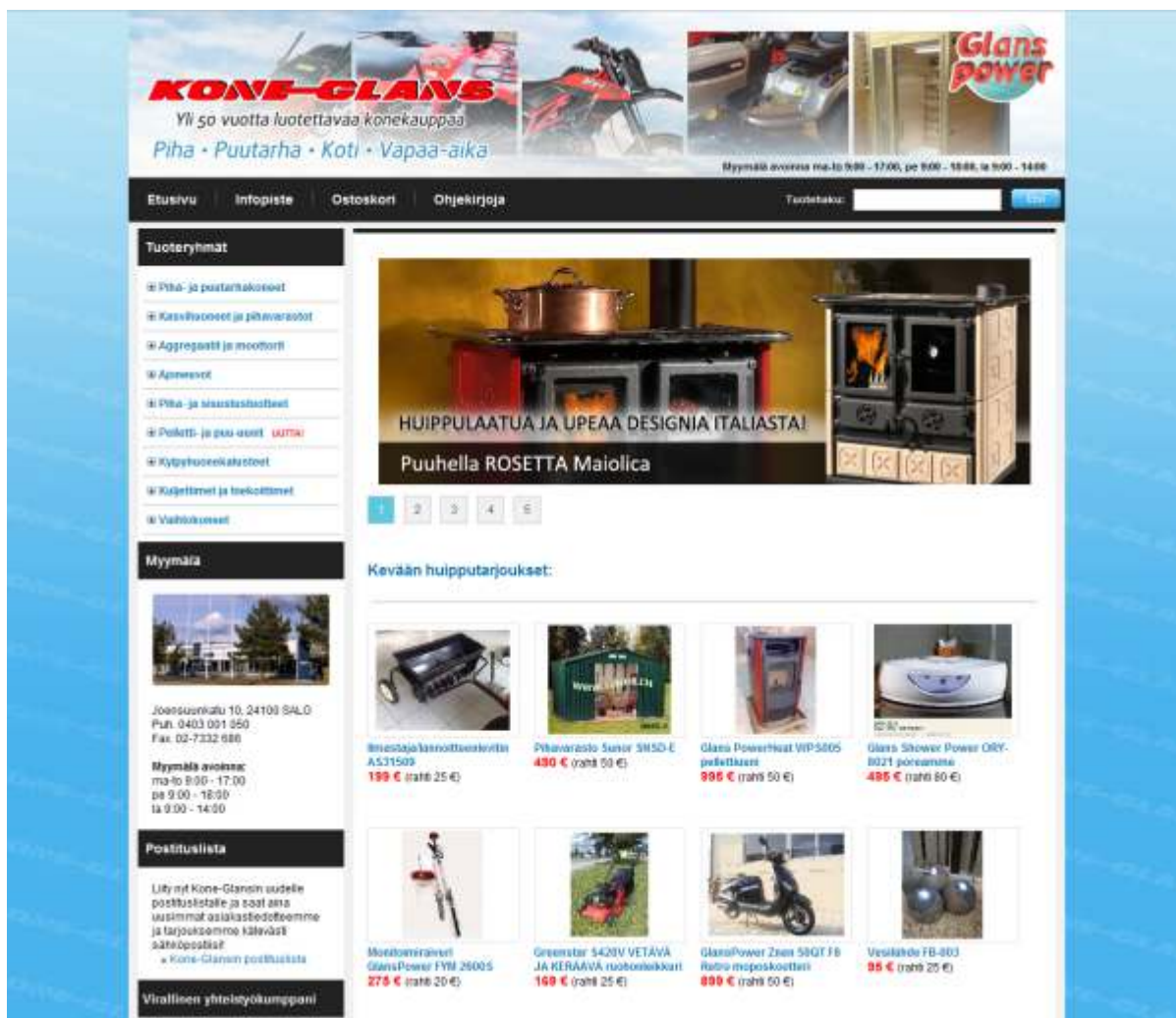
Verkkomarkkinointia ja erityisesti jälkimarkkinointia ajatellen verkkokaupan hallintaan tehtiin sähköpostituslistan hallintatyökalu. Asiakkaat saavat mahdollisuuden liittyä Kone-Glans Oy:n sähköpostituslistalle joko verkkokaupasta suoraan erilliseltä sivulta tai tilauksen teon yhteydessä. Hallintaan liitettiin myös työkalu sähköpostitiedotteiden tekoon ja lähettämiseen postituslistalla oleville.

4.3.2 Verkkokaupan toinen julkaisuversio

Verkkokaupan toisen julkaisuversion tekeminen perustui pitkälti Kone-Glans Oy:n kasvaviin tarpeisiin, yrityksen liiketoimintaprosessien automatisointiin sekä projektitiimin tekemiin analyysieihin verkkokaupan ensimmäisestä julkaisuversiosta ja sen parantamismahdollisuuksista. Verkkokaupan ulkoinen ilme vaihdettiin jälleen uuteen, huomattavasti selkeämpään ja nykyaikaisempaan ilmeeseen, lähinnä koska ensimmäiseen julkaisuversioon alunperin suunniteltu ulkoasu oli jo tyyllillisesti vanhentumassa ja sen näytävyyttä oli kärsinyt jälkeensä liitettyistä osista, joita oli verkkokaupan ominaisuuksien kasvaessa lisätty. Ulkoasuun kontrastia tuovaksi väriksi lisättiin myös tummanharmaa. Käytännössä sivukävijöille näkyvän ilmeen uusiminen ja muokkaaminen oli tässä vaiheessa suhteellisen helppo ja nopea toimenpide, koska verkkokaupan ensimmäiseen julkaisuvaiheeseen oli toteutettu runko ja ositus mihin ulkoisen ilmeen vaihtaminen tarvittaessa olisi melko yksinkertaista.

Selkeämmän ilmeen lisäksi verkkokaupan kävijöille näkyviä merkittäviä uudistuksia olivat mm. etusivun tuotteiden ”näyteikkunanäkymä”, etusivulla oleva tiedote- ja mainosliukusäädin, nopeammin latautuva käyttöliittymä ja uudistettu tuotekuvajärjestelmä. Etusivun näyteikkunaan voidaan verkkokaupan hallintapuoletta lisätä tuotteita paremman näkyvyyden saamiseksi, esimerkiksi kausiluonteisesti, tai vaihtoehtoisesti voidaan asettaa erilaisia tarjous- ja uutuustuotteita näkyville. Tiedote- ja mainosliukusäätimeen voidaan lisätä näyttävästi mm. uutuustuotteiden mainoksia sekä kuvallisia tiedotteita yrityksen järjestämistä tapahtumista liikkeessään, mikä ennen tehtiin etusivulle yksinkertaisilla tekstitiedotteilla. Sivuja ja varsinkin tuotekuvien näkymää optimoitiin ja sivut saatiin tämän takia latautumaan jopa kahdeksan kertaa nopeammin mitä ensimmäisessä julkaisuversiossa. Tuotekuvien tiedostokokoa saatiin pienennettyä, mutta tästä huolimatta kuvien tarkkuutta ja maksimikokoa saatiin korotettua, ja kuvat muutettiin suhteellisesti viemään samankokoisen alueen aina pienemmässä näkymässään. Eräs lisäys tuotekuviin oli lisäksi Kone-Glans Oy:n GlansPower-maapallo -tuotemerkin vesileima, joka asetettiin jokaisen kuvan oikeaan alareunaan. Tällä tavoin kuvia kopioitaessa ja niiden esiintyessä kenties jälleenmyyjä-

en sivuilla tai muualla Internetissä, kuvan nähnyt voi aina jäljittää sen Kone-Glans Oy:n verkkokauppaan vesileiman perusteella. Tuotekuvat toimivat tämän julkaisuversion jälkeen myös uudenlaisen galleriarakenteen sisällä, missä käyttäjä pystyy selaamaan helposti tuotteiden täysikokoisia kuvia.



Kuva 3. Kone-Glans Oy:n verkkokaupan toisen julkaisuversion etusivu.

4.3.3 Liiketoimintaprosessien automatisointi ja integrointi verkkokauppaan

Vaikka toisessa julkaisuversiossa oli merkittäviä uudistuksia myös ulkoisesti, suurin osa tämän julkaisuversion työstä käsitti verkkokaupan hallintapuolen kehittämistä, juuri liiketoimintaprosessien automatisointiin ja tilastointi- ja hakutyökalujen parantamiseen. Yrityksen toimistupuolen työtaakkaa helpotettiin ja au-

tomatisoitiin lisäämällä hallintapuoleen ominaisuudet, jotka mm. tekevät verkkokaupan kautta tehdyistä tilauksista automaattisesti valmiiksi lähetteet ja tarvittaessa joko Transpointin rahtikirjat, Matkahuollon osoitekortit tai Itellan Prinetin osoitetarrat ja paketinseurannan. Ennen toimistossa eri ohjelmiin käsinkirjoitetut osuudet saatiin täten siis lähes kokonaan automatisoitua.

Uutena hallintatyökaluna tehtiin mm. tuotekohtainen tilaushaku, jolla voidaan käyttäjän määrittelemältä aikaväliltä hakea kaikkia niitä tilauksia, jotka sisältävät tietyn tuotteen. Tällä voidaan vaikka katsoa tuotekohtaisesti myyntitilastoja tai lähettää yhteinen sähköpostiviesti kaikille kyseisen tuotteen tilanneille, esimerkiksi tuotteen varastosaldon tai toimitusajan muutoksen vuoksi. Myös jo ensimmäisessä hallintaversiossa ollut tilastointityökalua parannettiin lisäämällä siihen reaaliaikaiset tilastot kuukausittain parhaiten myydyistä tuotteista eniten myydystä vähimpään, minkä avulla voidaan nähdä nopeasti ja helposti esimerkiksi kausiluonteisen vaikutuksen tietyn tuotteen myyntiin.

Eräänä merkittävänä uudistuksena oli lisäksi monipuolinen varastosaldon ja siihen liittyvän hälytysjärjestelmän luonti, jolloin yrityksen tuotevarastoja ja logistiikkaa pystyttiin paremmin kontrolloimaan verkkokaupan ja myymälän kautta tapahtuvan kokonaismyynnin kanssa.

4.3.4 Verkkokaupan markkinointi

Sähköpostituslistan käytön lisäksi verkkomarkkinointia on tehty Kone-Glans Oy:n verkkokaupalle projektin sisällä lähinnä hakukonemarkkinoinnilla. Sivuja on pyritty optimoimaan hakukoneystävällisiksi ja tähän mennessä muutamia mainoskampanjoita on toteutettu Google AdWordsin hakusanamainonnan avulla. Verkkomarkkinoinnin ulkopuolelta verkkokauppaa on mainostettu aina mm. yrityksen lehtimainonnassa, jossa mainoksissa on esillä verkkokaupan osoite. Luonnollisesti hyvin toimiva käyttöliittymä ja selkeä visuaalinen ilme sekä lukuisat verkkokaupan sisältämät tuotekuvat ja -videot ovat osa verkkokaupan omaa markkinointivoimaa. Tuotesivuilla olevat videot tuotteista ovat myös Youtubessa

omalla kanavallaan, jolla on muutamia seuraajia, vaikka tällä hetkellä ei kylläkään verkkokaupan markkinoinnin kannalta vielä merkittäviä määriä. Suurinta osaa verkkokaupan tuotevideoista onkin odotettavasti katsottu juuri verkkokaupan tuotesivuilta, mihin videot on liitetty Youtubesta. Verkkomarkkinoinnin osuus ja merkitys tulee yrityksen tulevaisuudessa yhä kasvamaan.

4.3.5 Verkkokaupan kehitys projektin jälkeen

Toista julkaisuversiota tehdessä projektissa huomattiin, että Kone-Glans Oy:n verkkokaupan kehittäminen tulee pikemminkin olemaan jatkuva prosessi kuin yksittäinen, määräaikainen kehitysprojekti. Yrityksen kasvu- ja laajenemistavoitteet ja niiden synnyttämät tarpeet vaativat verkkokaupan päivitystyötä tehtävän myös jatkossa, niin pienemmissä kuin suuremmissakin osissa. Tältä osin kehitys- ja päivitystyön tarve ulottuu sen kehitysprojektin, jota kirjoittajat alunperin verkkokaupalle suunnittelivat, ulkopuolelle. Katsomme kuitenkin, että verkkokaupan ketterä kehittäminen tulevaisuudessa on niin ikään yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeää kuin myös verkkomarkkinoinnin lisääminen ja tarkempi kohdentaminen. Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa on Kone-Glans Oy:n verkkokaupalle suunniteltu jo jälleen uusia kehitystoimia ja parannuksia, mikä kertoo edelleen kehittämistyön tärkeydestä ja yrityksen kasvavista vaatimuksista panostaa verkkokaupassa tapahtuvaan liiketoimintaan.

4.3.6 Yhteenveto toteutetusta verkkokaupasta

Kehitysprojektin lopputulos, Kone-Glans Oy:n uudistettu nykyinen verkkokauppa on kaikilta osin onnistunut kokonaisratkaisu, jossa on kattavat ominaisuudet yrityksen tarpeisiin. Vastaavanlaiset ominaisuudet vaativat paljon räätälöintiä ja ohjelmointityötä. Varsinkin nykyisessä versiossa liiketoimintaprosessien automatisoiminen ja niiden integroiminen verkkokauppajärjestelmään on viety pitkälle. Mielestämme pystyimme suhteellisen pienessä projektitiimissä toteuttamaan yrityksen tarpeisiin soveltuvan, kattavan verkkokaupan. Kehitettävää ja paran-

nettavaa löytyy tietenkin aina, minkä vuoksi kehittäminen tulee jatkumaan vielä tämän projektin jälkeenkin.

4.4 Yhteenveto verkkokaupan kehitysprojektista

Loppuyhteenvetona voidaan todeta, että kehitysprojektin avainkohtana oli projektin huolellinen suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa tehtiin päätökset projektin huolellisesta vaiheistamisesta ja toteutuksen jaksottamisesta. Lisäsuunnittelua työn eri osiin ja vaiheisiin tarvittiin useasti kehitysprojektin aikana.

Selkeyden ja nopeamman kokonaiskuvan hahmottamisen vuoksi teimme kehitysprojektimme kulusta ja vaiheista vielä seuraavanlaisen kuvion:



Kuvio 12. Kone-Glans Oy:n verkkokaupan kehitysprojektin vaiheet.

Varsinkin kun kehitysprojekti kestää pidemmän ajan, ei alkuperäisessä suunnittelutilanteessa välttämättä ole kaikkea sitä tarvittavaa tietoa, joka saadaan tai tulee ilmi vasta projektin toteutusvaiheessa. Toteutuksen jaksottaminen selkeisiin erillisiin osiin teki projektinhallinnasta ylipäätään helpompaa, auttoi työn priorisoinnissa ja vähensi projektiin sisältyviä riskejä. Projektissa tapahtuu aina yllättäviä käänteitä. Esimerkiksi aikataulut venyivät koodauksessa tapahtuneiden virheiden vuoksi. Lisäksi projektin aikana huomattiin uusia tarpeita ja kehitysideoita, joita sitten jälleen määriteltiin, suunniteltiin ja toteutettiin. Projektin yhteistyö sujui hyvin. Kehitysprojektin lopputuloksena syntyi kahden isomman julkaisun ja monien pienempien päivitystöiden jälkeen Kone-Glans Oy:n uudistettu verkkokauppa. Verkkokauppa on yrityksen nimen mukaisesti osoitteessa www.kone-glans.fi ja löydettävissä yrityksen oman tuotemerkin mukaisesti myös osoitteessa www.glanspower.fi.

5 YHTEENVETO JA TÄRKEIMMÄT OPIT

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli Kone-Glans Oy:n verkko-kauppaprojektin johtaminen onnistuneesti. Työn teoriaosuus jakaantui kahteen osaan: projektinhallintaan ja verkkokauppaan – onnistunut lopputulos edellyttää molempien osa-alueiden tuntemista. Projektinhallinta-osuudessa määriteltiin projekti, tarkasteltiin verkkokaupan kehitykseen soveltuvia eri projektityyppejä ja projektin vaiheita sekä organisaatiomalleja ja projektitiimiä. Lisäksi käytiin läpi projektin hahmottamiseen käytettäviä malleja, projektin riskienhallintaa sekä verkkokauppaprojektiin liittyviä erityispiirteitä. Verkkokaupan teoriaosuudessa omalta osaltaan määriteltiin verkkokauppa, tarkasteltiin asiakaspalvelua ja jälkimarkkinointia verkossa, ostamista verkkokaupassa ja verkkokaupan markkinointikeinoja. Lopuksi käytiin läpi myös verkkoliiketoimintaan liittyvää lainsäädäntöä ja sopimusasioita.

Työn toiminnallinen osuus oli Kone-Glans Oy:n verkkokaupan kehittäminen, joka toteutettiin yrityksen sisäisenä kehitysprojektina. Projekti alkoi selvitystyöllä, suunnittelulla ja projektitiimin kokoamisella. Suunnittelussa projekti ositettiin eri toteutusvaiheisiin, millä saatiin nopeutettua verkkokaupan eri osien julkaisua sekä pystyttiin ketterämmin vastaamaan projektin aikana mahdollisesti ilmeneviin muutostarpeisiin. Verkkokaupan toteutus sisälsi pääasiassa kaksi suurempaa julkaisuversiota, joista jälkimmäisessä merkittävässä osassa oli yrityksen muiden tietojärjestelmien integrointi verkkokauppaan, liiketoimintaprosessien automatisointi sekä kokonaisvaltaisen varastohallintajärjestelmän teko. Verkkokaupan toteutuksessa huomioitiin pitkälti myös sen markkinoinnilliset mahdollisuudet; verkkokauppaa itsessään markkinointiin mm. hakukonemarkkinoinnilla myynnin edistämiseksi, mutta lisäksi otettiin huomioon jälkimarkkinointi esimerkiksi luomalla sähköpostilista ja kattavat tilastointityökalut.

Keräsimme vielä seuraavaan taulukkoon mielestämme tärkeimmät opit verkko-kaupan kehitysprojektin kannalta.

Taulukko 1. Tärkeimmät opit verkkokaupan kehitysprojektissa.

Liiketoiminnallinen näkökulma projektiin	Verkkokaupan rakentamisen täytyy lähteä liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Suunnittelun lähtökohdaksi pitää ottaa yrityksen tarpeet ja kehittämiskohteet. Usein yrityksestä löytyy esimerkiksi liiketoimintaprosesseja, joita voidaan nopeuttaa tai kokonaan automatisoida. Verkkokaupan tulee tukea liiketoimintaa, eikä sen suunnitteluun siten tulisi pohjautua pelkästään teknilliseen näkökulmaan.
Suunnittelu	Teoriaosaa kirjoitettaessa ja projektia tehdessämme huomasimme, että suunnittelu on avainasemassa tietojärjestelmän kehitysprojektissa. Kunnollisella suunnittelulla voidaan välttyä ikäviltä yllätyksiltä ja se yleensä säästää huomattavasti aikaa ja resursseja projektin myöhemmissä vaiheissa. Mitä isompi projekti on, sitä tärkeämmäksi suunnittelu muodostuu.
Vaiheistus, ositus ja priorisointi	Projektia kannattaa vaiheistaa ja siinä tehtäviä tuotoksia osittaa ja priorisoida. Kun tehdään kriittisimmät osat ensin saadaan hyöty projektista nopeammin. Kokonaisuuden rakentaminen onnistuu paremmin, kun joitakin osia voidaan jo arvioida ja projektin suuntaa ja suunnitelmia kehittää arvioinnin mukaan.
Testaus	Verkkokauppprojektissa kaikkia osia tulee testata suljetussa testiympäristössä ennen niiden siirtoa tuotantopalvelimille. Näin pystytään paremmin takaamaan niiden toimivuus sekä tutki- maan mahdolliset tietoturvaongelmat.
Yllättäviin ongelmiin varautuminen	Suunnittelulla, osittamisella ja testauksella voidaan vähentää yllättävien ongelmien todennäköisyyttä. Virheitä ja odottamattomia tilanteita saattaa kuitenkin tulla, joten varmuuskopioinnit ja varajärjestelmät ovat tärkeitä. Kokonaisuus kannattaa myös olla toteutettu niin, että siitä voidaan tarvittaessa kytkeä osia väliaikaisesti pois päältä.

Verkkokauppaprojektin johtamisessa emme voi olla korostamatta liikaa suunnitelmallisuuden, osituksen ja priorisoinnin tärkeyttä. Liiketaloudellinen ja tekninen osaaminen ovat keskeisiä tekijöitä verkkokaupan kehitysprojektissa. Verkkokaupan avulla voidaan automatisoida kokonaisia liiketoimintaprosesseja, helpottaa työtä sekä parantaa sen avulla yrityksen markkinointia ja myyntiä ja siten edistää yrityksen liiketoimintaa ja parantaa sen kilpailukykyä. Tietojärjestelmäprojekteissa on yleensä tärkeää, että eri osat testataan ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin varaudutaan ennakolta.

Opinnäytetyön tuloksena oli Kone-Glans Oy:n verkkokauppa, joka on tätä kirjoitettaessa täysin toiminnassa sisältäen opinnäytetyössä mainitut ominaisuudet. Opinnäytetyön toimeksiantaja, Kone-Glans Oy, on ollut tyytyväinen uuteen verkkokauppaansa ja sen ominaisuuksiin. Uusi verkkokauppa mm. antaa yritykselle mahdollisuuden monipuolisempaan sisällönhallintaan, nopeuttaa ja helpottaa työskentelyä yrityksessä usealla eri tavalla sekä tarjoaa yrityksen käytettäväksi suuren määrän tilastotietoa. Liiketoimintaprosessien automatisointi vapautti henkilöstön aikaa muihin tehtäviin. Laajemmat esillepanot tuotekuvista ja -videoista verkkokaupassa auttavat omalta osaltaan yrityksen asiakkaita ostopäätöksen tekemisessä. Opinnäytetyö tarjoaa lisäksi kiinnostuneille ohjeita projektityöskentelystä ja teoriaosuus antaa myös omalta osaltaan lisätietoja sekä projektinhallinnasta että verkkokaupasta.

6 LÄHTEET

- Anttonen, K. 2003. Tehosta projektityötä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Berg, V.; Karttunen, H. & Rajahonka, M. 1999. Internetliiketoiminnan suunnittelu pk-yrityksessä. Helsinki: Liikenneministeriö Oy Edita Ab.
- Forsberg, K.; Mooz, H. & Cotterman, H. 2003. Projektinhallinta. Suom. Arola, J. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Furnham, A. 2005. The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organisation. London: Psychology Press.
- Hallavo, J. & Valvanne, J. 2009. Verkkokauppa. Teoksessa: Paloheimo, T. (toim.) Klikkaa tästä. Helsinki: Mainostajien Liitto, 192-220.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Helsinki: Infor Oy.
- Järvilehto, T. 2009. Banneri eli display-mainonta. Teoksessa: Paloheimo, T. (toim.) Klikkaa tästä. Helsinki: Mainostajien Liitto, 102-110.
- Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kent, P. & Calishain, T. 2002. Liiketoiminta ja markkinointi Internetissä. Suom. Hindström, M. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.
- Keskinen, T. 2000. Digitaalinen liiketoiminta. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOY.
- Kettunen, S. & Filenius, M. 1998. Elektroninen kaupankäynti. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: Teknolit Oy.
- Kiviniemi, P. 2009. Lainsäädäntö. Teoksessa: Paloheimo, T. (toim.) Klikkaa tästä. Helsinki: Mainostajien Liitto, 76-90.
- Kurki, M. 2010. Pk-yrityksen tietotekniikka käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari
- Larvanko, L. 2009. Hakukoneet. Teoksessa: Paloheimo, T. (toim.) Klikkaa tästä. Helsinki: Mainostajien Liitto, 90-102.
- Markkinointi 2.0 Consulting 2011. Sosiaalinen media ja markkinointi. Viitattu 17.4.2011 <http://www.markkinointia.fi/markkinointi-20/markkinoinnin-muutos/uudet-valineet/sosiaalinen-media.html>
- Matkahuolto 2009. Pakettipalvelut yrityksille. Viitattu 2.4.2011 http://matkahuolto.fi/fi/pakettipalvelut_yrityksille/palvelut_ja_hinnat/
- Munkki, P. 2009. Sähköpostimainonta. Teoksessa: Paloheimo, T. (toim.) Klikkaa tästä. Helsinki: Mainostajien Liitto, 118-130.
- Mühlen, M. 2003. Additional Application Areas and Further Perspectives – Beyond Re-engineering. Teoksessa Becker, J.; Kugeler, M. & Rosemann, M. (editors) Process Management. Berlin: Springer, 251–288.
- Pelin, R. 2004. Projektinhallinnan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: KY-Palvelu Oy.

- Piccoli, G. 2007. Information Systems for Managers: Texts & Cases. Hoboken: John Wiley & Sons
- Rope, T. & Vesanen, J. 2003. 100 keinoa hyödyntää Internetiä. Helsinki: WSOY.
- Suomen Elektronisen Kaupankäynnin yhdistys ry 2007. Käsitteet ja määritelmät. Viitattu 23.3.2011 <http://www.e-finland.org/kasiteet>
- Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry 2001. Ostoksilla verkkokaupassa. Viitattu 23.3.2011 http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/12421/file/Ostoksillaverkkokaupassa-opas.pdf
- Toivonen, S. 2009. Internetmarkkinoinnin ominaispiirteitä. Teoksessa: Paloheimo, T. (toim.) Klikkaa tästä. Helsinki: Mainostajien Liitto, 48-56.
- Tschohl, J. 2001. Verkkokauppa. Suom. Palmroth-Jousimaa, I. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vehmas, S. 2008. Perusta menestyvä verkkokauppa. Helsinki: WSOY.

Verkkokaupan etusivu ennen kehitysprojehtia

[illegible]

Verkkokaupan etusivu kehitysprojektin jälkeen

